

Teija Kanerva

# Budjetointiprosessin kehittäminen

Vantaan Voimisteluseura ry

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä Otsikko	Teija Kanerva Budjetointiprosessin kehittäminen Vantaan Voimisteluseura ry
Sivumäärä Aika	32 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä Vantaan Voimisteluseura ry:n budjetointiprosessiin ja laatia seuran käyttöön budjetointiohje. Ohjeen tavoitteena oli tehostaa ja kehittää seuran budjetointiprosessia. Tavoitteena oli myös lisätä työntekijöiden tietoisuutta seuran budjetoinnista.</p> <p>Toiminnallisen osuuden toteuttamista varten koottiin työn teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Koska toimeksiantaja oli urheiluseura, viitekehyksessä käytiin aluksi läpi yhdistystoiminnan teoriaa. Lisäksi työssä käsiteltiin taloushallinnon prosesseista budjetointia keskittyen yhdistystoiminnan kannalta oleellisiin seikkoihin. Budjetoinnista käytiin läpi muun muassa budjetointijärjestelmä ja eri budjetointimenetelmät sekä -tavat. Näiden lisäksi esiteltiin myös budjetointiprosessi ja sen eri työvaiheet.</p> <p>Työn tärkeimpänä tuloksena syntyi Vantaan Voimisteluseuralle budjetointiohje kehitysehdotuksineen. Ohjetta laatiessa pyrittiin selkeään ulkoasuun ja prosessinomaiseen rakenteeseen. Näin menetellen ohjeesta saatiin mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen tietopaketti. Ohjeen avulla seuran budjetointiin osallistuvat työntekijät saavat lisätietoa budjetoinnista ja prosessin toteutuksesta Vantaan Voimisteluseurassa.</p> <p>Vantaan Voimisteluseuran budjetointiin perehdyttäessä ja ohjetta laadittaessa kävi ilmi, että seuran käytössä olevat budjetoinnin Excel-taulukkopohjat ovat liian monimutkaisia ja kuormittavia käyttää. Näin ollen niitä tulee yksinkertaistaa ja keventää. Selkeäksi kehityskohteeksi osoittautui myös puuttuvan budjettiseurannan suunnittelu ja toteuttaminen. Budjettiseurannan avulla seura hyötyisi budjetoinnista parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin budjetti toimisi arjen työkaluna, jolla voitaisiin valvoa ja ohjata seuran toimintaa. Seuralla ei myöskään ollut käytössä kassabudjettia, jonka laatiminen kuitenkin helpottaisi huomattavasti kassavirran seurantaa.</p>	
Avainsanat	budjetointi, yhdistys, yleishyödyllinen, urheiluseura

Author Title	Teija Kanerva Development of the Budgeting Process Vantaa Gymnastics Club
Number of Pages Date	32 pages + 2 appendices May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the functional thesis was to study the budgeting process of the Vantaa Gymnastics Club and draw up budgeting instructions for the society. The aim of the instruction was to boost and to improve the budgeting process of the association. One of the objectives was also to increase the awareness of budgeting process among employees.</p> <p>Theoretical frame of reference for the study was compiled to carry out the functional part of the study. Qualitative research methodology was utilized in this study. As the client is a sports club, theory of the workings of a society was the first issue to be investigated. The study's frame of reference also treated budgeting, with focus on the relevant issues regarding the functioning of a club. The aspects of budgeting that were treated included budgeting systems as well as various budgeting methods and policies. The budgeting process and its various steps were also presented.</p> <p>The most notable result from the study was the budgeting instructions for the Vantaa Gymnastics Club accompanied with improvement suggestions. Clear layout and process-like structure were used as guidelines when composing the instructions, with the end result being a very clear and logical body of knowledge. The people responsible for drawing up the club's budget can use the instructions to gain information about budgeting and about the implementation of the budgeting process at the Vantaa Gymnastics Club.</p> <p>When studying the Vantaa Gymnastics Club's budgeting and composing the instructions, it was discovered that the MS Excel budgeting templates the club was using as budgeting tools were too complicated and difficult to use. Therefore these MS Excel templates have to be unified and simplified. It was discovered that the budget had no budget follow-up, so planning and implementing budget follow-up was another obvious target for improvement. Budget follow-up would help the club to reach maximum benefits from budgeting. The budget would serve as an everyday tool that can be used to supervise and guide the club's activities. The club also did not have a cash budget; drawing up a cash budget would greatly facilitate the supervision of the club's cash flow.</p>	
Keywords	budgeting, association, non-profit, sport club

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tarkoitus	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Opinnäytetyön rajaus	3
1.5	Toimeksiantajan esittely	4
2	Yhdistystoiminta	5
2.1	Yhdistys	5
2.2	Yhdistyksen perustaminen	6
2.3	Rekisteröity yhdistys	6
2.4	Yleishyödyllinen yhdistys	7
2.5	Yhdistyksen hallinto	8
2.6	Yhdistyksen toiminnan rahoitus	9
3	Yhdistyksen taloushallinto	11
3.1	Taloushallinto yleisesti	11
3.2	Johdon laskentatoimi	12
3.3	Vuotuinen toimintasuunnitelma	12
3.4	Budjetointi taloushallinnon prosessina	13
3.5	Budjetoinnin tehtävät	14
3.6	Budjettijärjestelmä	16
3.6.1	Pääbudjetit	16
3.6.2	Osabudjetit	17
3.7	Budjetointimenetelmät	18
3.7.1	Demokraattinen menetelmä	18
3.7.2	Autoritaarinen menetelmä	19
3.7.3	Yhteistyömenetelmä	19
3.8	Budjetointitavat	20
3.9	Budjetointiprosessi	21
3.9.1	Avainhenkilöt ja vastualueet	22
3.9.2	Suunnitteluvaihe ja tavoiteasetanta	22
3.9.3	Budjetin toteutus	23
3.9.4	Seuranta	24
4	Ohjeen toteuttaminen	26
4.1	Viitekehyksen kartoittaminen	26

4.2 Teemahaastattelu	27
5 Opinnäytetyön arviointi	27
6 Johtopäätökset	28
Lähteet	30
Liitteet	
Liite 1. Budjetointiohje 2014	
Liite 2. Teemahaastattelu 23.2.2014	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Toteutin toiminnallisen opinnäytetyöni toimeksiantona Vantaan Voimisteluseura ry:lle. Työn tarkoituksena oli tutustua Vantaan Voimisteluseuran (VVS) budjetointiprosessiin ja laatia ohje prosessin tueksi. Työni aihe syntyi VVS:n tarpeesta kehittää seuran budjetointiprosessia. Seuran budjetointia tarkasteltaessa ja ohjetta laadittaessa huomioitiin myös mahdolliset kehityskohteet. Työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, jolloin tuloksena on syntynyt kaksi tuotosta: raportti ja ohje.

Tällä hetkellä VVS:n budjetointiprosessissa ongelmana on se, ettei suurimmalla osalla työntekijöistä ole varsinaista tai edes riittävää tietopohjaa budjetoinnista. Lisäksi haasteita aiheuttaa se, että budjetointiin osallistuvien työntekijöiden vaihtuvuus on melko suuri. Seuralla ei myöskään ole käytössä minkäänlaista budjetointiohjetta, minkä vuoksi budjetointi toteutetaan liian suurpiirteisesti. Ongelmia aiheuttaa myös se, ettei budjetin toteutumista seurata toimintakauden aikana. Näin ollen budjettia ei käytetä seuran toiminnan apuvälineenä, jolloin sen hyötysuhde on minimaalinen.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena oli perehtyä VVS:n budjetointiprosessiin ja laatia seuralle budjetointiohje. Ohje on suunnattu seuran budjetointiin osallistuville työntekijöille. Sen tavoitteena on tehostaa ja kehittää VVS:n budjetointiprosessia, jolloin muun muassa seuran toiminnan ohjaus ja ennustettavuus helpottuisivat. Ohjeella pyritään myös lisäämään työntekijöiden tietoisuutta seuran budjetoinnista kokonaisuudessaan. Vantaan Voimisteluseura on parhaillaan mukana huippuvoimistelun kehityshankkeessa, jossa yhtenä tarkasteltavana osa-alueena on seuran taloudenhoito. Näin ollen budjetointiprosessin tarkasteleminen ja ohjeen laatiminen oli erittäin ajankohtaista.

Opinnäytetyöni perustana toimivat määrittämäni tutkimusongelma ja sitä kartoittavat tutkimuskysymykset. Varsinainen tutkimusongelma työssäni on seuraava: Miten

kehittää yhdistyksen budjetointiprosessia? Selvittääkseni tutkimusongelman olen laatinut seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat VVS:n nykyisen budjetointiprosessin vaiheet?
2. Millainen on nykyisen prosessin aikataulutus?
3. Mitkä ovat seuran nykyisen budjetointiprosessin ongelmat?

Nämä tutkimuskysymykset ja niiden vastauksien selvittäminen olivat tukena työni toiminnallisen osuuden suunnittelussa ja toteutuksessa. Jotta sain vastaukset edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin, lähdin tutustumaan sekä budjetoinnin teoriaan että VVS:n budjetointiprosessiin.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnällisin keinoin. Työn tarkoituksena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen tai muunlainen järjeistäminen. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla alan mukaan esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje tai jonkin tapahtuman toteuttaminen. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 9.)

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi budjetointiohje VVS:lle, joten kyseessä oli siis toiminnallinen työ. Olen hyödyntänyt työssäni laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka on tukenut mielestäni parhaiten työn teoreettisen viitekehyksen ja itse tuotoksen toteuttamista. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään etenkin silloin, kun tutkijan tavoitteena on jonkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Airaksinen & Vilkkä 2003, 63).

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä hyvin yleinen aineistonkeruutapa on teema-haastattelun toteuttaminen. Tässä haastattelumuodossa kysymykset ovat teemoitettuja eri aihepiirien mukaisesti ja tavoitteena on saada haastateltavan mielipiteet sekä ideat esiin. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, sillä määritetyt teemat ovat samat jokaisen haastateltavan kohdalla. Teemahaastattelussa esitettävien kysymysten muoto ja järjestys saattavat kuitenkin vaihdella eri haastateltavien välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47 - 48.)

Yksi opinnäytetyöni aineistonkeruutavoista oli juuri teemahaastattelu, jolla pyrin saamaan lisätietoa VVS:n budjetointiprosessista ja siihen liittyvistä ongelmista ja kehityskohteista. Teemahaastattelu auttoi olennaisesti budjetointiohjeen suunnittelu-  
misessa ja toteuttamisessa, sillä sain sen avulla käytännön näkökulmaa seuran budjetoinnista. Haastattelun toteutuksesta ja tuloksista kerrotaan tarkemmin neljännessä luvussa.

#### 1.4 Opinnäytetyön rajaus

Yhdistystoiminta on käsitteenä hyvin laaja ja pitää sisällään suuren määrän teoriaa. Näin ollen olen rajannut opinnäytetyötäni niin, että yhdistystoiminnasta käsitellään aiheen kannalta olennaisimmat piirteet. Työn varsinaisessa viitekehyksessä keskitytään taloushallinnon prosesseista vain budjetointiin. Koska toimeksiantajani on yhdistys, budjetointia käsitellään juuri yhdistystoiminnan näkökulmasta. Näin ollen budjetoinnin teorian osuuksia, jotka eivät ole yhdistystoiminnan kannalta merkityksellisiä, ei käydä tässä työssä perusteellisesti läpi.

Työn teoriapohjan kirjoittamisen ohessa olen tutkinut erilaisia opinnäytetöitä, jotka pääasiallisesti käsittelevät juuri yhdistyksien budjetointia. Merja Leinosen (2013) opinnäytetyön ”Budjetointi Ravimäkiyhdistys ry:ssä” tarkoituksena on ollut laatia tämän yhdistyksen vuoden 2013 tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Vastaavasti Jukka Alamäki (2011) on toteuttanut toiminnallisen opinnäytetyönsä Kaukovainion asukastuvalle. Työn tuloksena on syntynyt tulos- ja rahoitusbudjetit sekä taseet seuraavaksi kolmeksi vuodeksi.

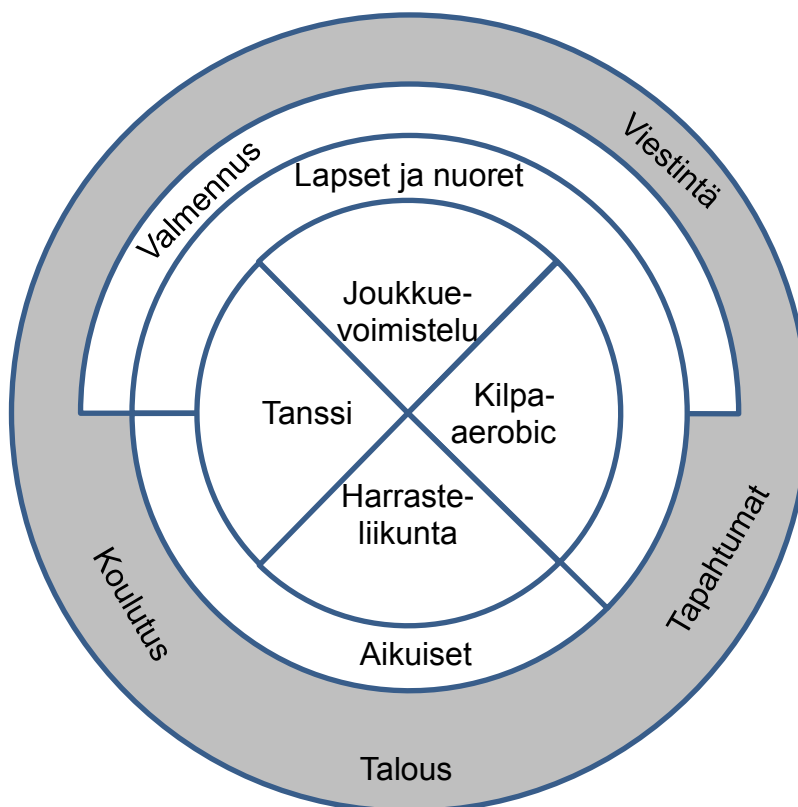
Lisäksi olen tutkinut Tanja Mustosen (2013) opinnäytetyötä ”Yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen, case: Lahden Uimaseura Ry”, jossa tavoitteena on ollut kehittää seuran sisäistä talouden seurantaa. Tutkimuksessa on nostettu esiin budjetoinnin tärkeys yhdistystoiminnan suunnittelussa. Myös Juha Käppi (2012) on toteuttanut mielenkiintoisen opinnäytetyön, jonka tarkoituksena on ollut yleisesti tutkia urheiluseurojen taloudenhoitoa yhtenä kehityksen osa-alueena. Tässäkin työssä taloushallinnon ja etenkin budjetoinnin tuntemus on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi yhdistyksen taloushoidossa.



## 1.5 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni toimi vuonna 1976 perustettu Vantaan Voimisteluseura ry (VVS), joka on yksi Suomen Voimisteluliiton (Svolin) suurimmista jäsenseuroista (Vantaan Voimisteluseura 2013). Svoliin kuuluu yhteensä noin 380 seuraa ympäri Suomea (Suomen Voimisteluliitto 2014). Vantaan Voimisteluseurassa on noin 1 800 jäsentä, ja se tunnetaan etenkin voimistelun ja tanssin suurseurana. VVS tarjoaa monipuolisia harrastus- ja kilpailuelämyksiä kaikenikäisille. (Toimintasuunnitelma 2013, 3.)

Vantaan Voimisteluseuran toiminta jakautuu pääasiassa kolmeen toimintasiipeen: voimisteluun, tanssiin ja harrasteliikuntaan (kuvio 1). Joukkuevoimistelussa seura toimii lajin kansainvälisellä huipulla ja kilpailutoimintaan tähtääviä joukkueita on yhteensä 17. (Vantaan Voimisteluseura 2013; Toimintasuunnitelma 2013, 3.) Lisäksi alkuvuodesta 2013 seuran toimintaan tuli mukaan kilpa-aerobic, jolla on jo noin 40 harrastajaa (Vantaan Voimisteluseura 2014b).



Kuvio 1. VVS:n toimintasiivet.

Vastaavasti tanssissa seura tarjoaa esimerkiksi street-, hip hop- ja showtanssitunteja eri ikäisille. Kilpailevia tanssiryhmiä seurassa on kymmenen (Vantaan Voimisteluseura 2013). VVS tarjoaa myös harrasteliikuntaa aikuisille eri ryhmäliikuntamuotojen parissa. Harrastetunteja on muun muassa voimistelun, tanssin ja erilaisen kuntoliikunnan parissa. (Toimintasuunnitelma 2013, 3.)

Vantaan Voimisteluseurassa päätoimisina työskentelevät toiminnanjohtaja, päävalmentaja, kolme muuta valmentajaa, tanssivastaava ja harrastevastaava. Näiden lisäksi seurassa työskentelee noin 70 tuntiohjaajaa. (Toimintasuunnitelma 2013, 3.) VVS:n tavoitteena on edistää hyvää mieltä, laadukasta liikunnan iloa ja esteettisen kilpaurheilun elämyksiä: ”Liikutamme laadukkaasti hyvällä mielellä.” (Vantaan Voimisteluseura 2013).

## **2 Yhdistystoiminta**

### **2.1 Yhdistys**

Yleisesti ottaen yhdistystoiminnalla tarkoitetaan jäsenten keskinäistä toimintaa jonkin yhteisen aatteen hyväksi. Aatteellisia yhdistyksiä ovat esimerkiksi erilaiset ajanviete-, urheilutoiminta- ja harrastusyhdistykset. (Patentti- ja rekisterihallitus 2013a.) Yhdistyksessä on vähintään kolme jäsentä, ja sen toiminnalla tulee olla aatteellinen tarkoitus. Tämän lisäksi yhdistyksen toiminnan tulisi olla pysyväksi tarkoitettua. Kun nämä kolme tunnusmerkkiä täyttyvät, yhteenliittymää voidaan pitää yhdistyksenä. (Loimu 2013, 23.)

Yhdistyksen harjoittaman elinkeinon tai ansiotoiminnan tulee olla määrättyä sen säännöissä tai liittyä välittömästi sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka olla taloudellisesti vähäarvoista (Yhdistyslaki 1989, 1 luku 5 §). Yhdistystoimintaa säätelevät yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt (Patentti- ja rekisterihallitus 2013a). Näiden lisäksi yhdistysten tulee noudattaa kirjanpitolakia, sillä tämän lain mukaisesti ne ovat kirjanpitovelvollisia toiminnastaan (Kirjanpitolaki 1997, 1 luku 1 §). Suomalaisen yhdistymisvapauden nojalla yhdistys voi toimia joko rekisteröitynä tai rekisteröimättömänä (Patentti- ja rekisterihallitus 2013a).

## 2.2 Yhdistyksen perustaminen

Yleisesti ottaen yhdistyksen perustaminen on hyvin yksinkertaista ja se voidaan tehdä monella eri tavalla. Rekisteröimättömän yhdistyksen perustaminen on vapaamuotoista, ja se onnistuu esimerkiksi vain suullisella sopimuksella. Mikäli yhdistys aiotaan rekisteröidä, tulee sen perustamisessa ja sääntöjen laadinnassa noudattaa yhdistyslakia. (Loimu 2013, 33.)

Yhdistyslaki edellyttää, että yhdistyksen perustamisesta laaditaan perustamiskirja, jonka liitteenä ovat yhdistyksen säännöt. Vähintään kolmen yhdistyksen jäseneksi liittyvän on allekirjoitettava perustamiskirja. Perustajan tulee aina olla 15 vuotta täyttänyt luonnollinen henkilö. (Yhdistyslaki 1989, 2 luku 7 §.) Perustamiskirjasta käy ilmi aikomus perustaa yhdistys sekä yhdistykselle annettu nimi ja laaditut säännöt (Vierros & Pöyhönen & Kallio 2010, 27).

## 2.3 Rekisteröity yhdistys

Rekisteröity yhdistys syntyy, kun yhdistys rekisteröidään Patentti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin (Perälä & Perälä 2006, 21). Tällöin yhdistyksestä tulee oikeuskelpoinen eli se saa nimiinsä oikeuksia ja tulee velvoitetuksi. Oikeuskelpoisuus lakkaa, mikäli yhdistys poistetaan rekisteristä joko purkautumisen tai lakkauttamisen perusteella. (Patentti- ja rekisterihallitus 2013b.) Yhdistyslain mukaisesti rekisteröity yhdistys voi hankkia oikeuksia, tehdä sitoumuksia ja olla asianosaisena tuomioistuimessa ja muun viranomaisen luona. Rekisteröidyn yhdistyksen jäsenet eivät kuitenkaan vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista. (Yhdistyslaki 1989, 1 luku 6 §.)

Lisäksi rekisteröity yhdistys voi muun muassa tehdä kauppvoja, ottaa vastaan lahjoituksia sekä järjestää julkisia arpajaisia, huvitilaisuuksia ja yleisiä rahankeräyksiä. Rekisteröidyn yhdistyksen toiminnan tulee kuitenkin olla järjestäytynyttä ja yhdistyksen laatimien sääntöjen sekä lainsäädännön mukaista. Rekisteröidyllä yhdistyksellä on kokouksessa valittu hallitus, tilintarkastajat ja huolellisesti hoidettu kirjanpito. Yhdistykseen kuuluvilla jäsenillä on oikeus osallistua päätöksentekoon käyttämällä äänioikeuttaan ja valvoa yleisesti yhdistyksen toimintaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2013b.)

Vantaan Voimisteluseura ry on nimensä mukaisesti rekisteröity yhdistys. Se on perustettu ja rekisteröity syyskuussa 1976. Yhdistys aloitti toimintansa Vantaan Naisvoimistelijat ry nimellä, mutta vuodesta 1996 lähtien käytössä on ollut Vantaan Voimisteluseura ry. (VVS:n ohjeet 2009, 4.)

## 2.4 Yleishyödyllinen yhdistys

Yleisesti ottaen yleishyödyllinen eli aatteellinen yhdistys harjoittaa voittoa tavoittelematonta toimintaa. Yhdistyslain mukaisesti yhdistyksen yleishyödyllisyydelle on kolme kriteeriä. Ensimmäiseksi yhdistyksen tulee toimia yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi. Yleisellä hyvällä tarkoitetaan toimintaa aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. Toisena kriteerinä on, ettei yhdistyksen toiminta saa kohdistua vain rajoitettuihin henkilöpiireihin. Kolmanneksi yhdistykseltä on kielletty taloudellisen edun tuottaminen sen toimintaan osallistuville osinkona, voittosuutena ja kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki 1992, 3 luku 22 §.)

Yhdistyksen yleishyödyllisyys arvioidaan verotuksessa, jolloin huomioon otetaan yhdistyksen säännöt ja sen todellinen toiminta. Verotuksen mukaan vain rekisteröity yhdistys voi olla yleishyödyllinen. (Verohallinto 2011.) Valtion näkökulmasta yleishyödylliset yhdistykset ovat verovelvollisia ainoastaan elinkeinotulostaan (Perälä & Perälä 2006, 26).

Vantaan Voimisteluseura kuuluu juuri yleishyödyllisiin yhdistyksiin, sillä sen tavoitteena ei ole tehdä voittoa vaan antaa ihmisille laadukasta ja monipuolista liikunnan iloa heidän edellytysten ja tarpeiden mukaisesti. Seuran toiminta perustuu liikunnan eettisiin arvoihin, reilun pelin periaatteisiin ja suvaitsevaisuuteen. Toiminnan päätavoitteena on laaja-alaisen, tasa-arvoisen ja ympäristön kestävä kehitystä tukevan liikuntakulttuurin edistäminen. (VVS:n säännöt 2013, 1.) Yleisesti ottaen liikunta- ja urheiluseurat ovat aatteellisia yhdistyksiä (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2014).

## 2.5 Yhdistyksen hallinto

Suomen yhdistyslain mukaisesti yhdistyksellä tulee olla hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Lisäksi hallituksella tulee olla puheenjohtaja, joka on 18 vuotta täyttänyt. Hallituksen tehtävänä on edustaa yhdistystä ja hoitaa tarkkaavaisesti sen asioita lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaisesti. Hallituksen vastuulla on huolehtia, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukaista ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. (Yhdistyslaki 1989, 6 luku 35 §.)

Yhdistyksellä tulee olla joko tilintarkastaja tai vaihtoehtoisesti toiminnantarkastaja ja varatarkastaja. Toiminnantarkastajan tulee olla luonnollinen henkilö, jolla on oltava yhdistyksen toimintaan nähden riittävä taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tuntemus. Toiminnantarkastajan tehtävänä on tarkastaa yhdistyksen talous ja hallinto ja toimittaa tästä kirjallinen selvitys tilinpäätöksestä päättävälle yhdistyksen tai valtuutettujen kokoukselle. (Yhdistyslaki 1989, 6 luku 38 §.)

Vantaan Voimisteluseuran hallitus koostuu kymmenestä jäsenestä, joiden tehtävänä on johtaa seuran toimintaa ja taloutta. Johtokuntaan kuuluvat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, toiminnanjohtaja ja talousvastaava. Lisäksi seuran hallituksessa on aikuisten ja lasten harrasteliikunnan vastaavat ja kaksi valmennusvastaavaa. Johtokunnassa työskentelevät myös seuran yhteistyökumppaneista ja tapahtumista vastaavat henkilöt. (Vantaan Voimisteluseura 2014a.)

VVS:n johtokunta pitää kokouksen joka kuukauden toinen keskiviikko (Vantaan Voimisteluseura 2014a). Sen lisäksi hallituksella on vuosittain kaksi varsinaista kokousta: kevät- ja syyskokous. Kevätkokous järjestetään joko huhti-, touko-, tai kesäkuussa ja syyskokous loka-, marras-, tai joulukuussa. Kevätkokouksessa muun muassa vahvistetaan tulevan toimintavuoden (1.8. - 31.7.) liittymis- ja jäsenmaksujen suuruus sekä seuran toimintasuunnitelma ja talousarvio. Lisäksi kokouksessa valitaan kaksi tilintarkastajaa, kaksi varatilintarkastajaa ja muut johtokunnan jäsenet. (Vantaan Voimisteluseura 2013b, 4.)

Aikaisemmin VVS:n kirjanpito oli ulkoistettu, mutta nykyisin se hoidetaan yhdistyksessä sisäisesti. Vantaan Voimisteluseuralla on keskuskauppakamarin hyväksymä (KHT) tilintarkastaja. Yhdistyksellä tulee olla joko KHT-tilintarkastaja tai HTM (kauppakamarin

hyväksymä tilintarkastaja), mikäli yhdistyksen päättyvällä sekä välittömästi sitä seuraavalla tilikaudella täyttyy vähintään kaksi seuraavista ehdoista:

- taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
- liikevaihto on yli 200 000 euroa
- työntekijöitä on keskimäärin enemmän kuin kolme henkilöä (Loimu 2013, 195).

VVS:n kevätkokoukseen verrattuna syyskokous on käsiteltävän asiasisällön osalta hiukan suppeampi. Syyskokouksessa esitetään muun muassa johtokunnan laatima toimintakertomus, tilinpäätös ja tilintarkastajien antama lausunto. Lisäksi päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta ja käsitellään muut johtokunnan esittämät asiat. (Vantaan Voimisteluseura 2013b, 4.)

## 2.6 Yhdistyksen toiminnan rahoitus

Yleishyödyllinen yhdistys hankkii tuloja suorittaakseen menoja, joilla se saa aikaan yhteisön aatteellisen tarkoituksen edellyttämiä suoritteita. Tämä on yksi suurimmista eroavaisuuksista yhdistys- ja yritystoiminnan välillä, sillä yritykset suorittavat menoja tuottaakseen suoritteita, joista se hankkii tuloja. (Perälä & Perälä 2006, 30.)

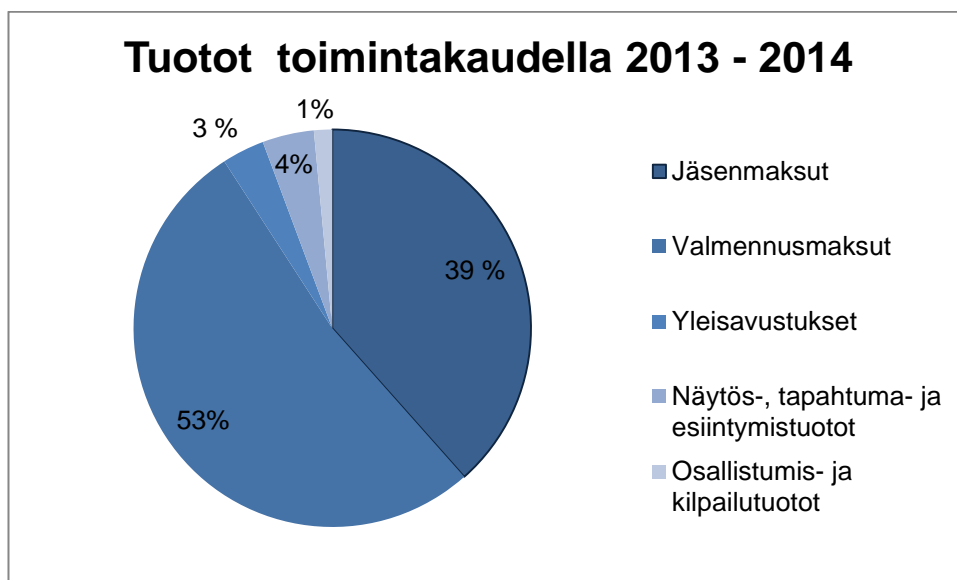
Jotta aatteellinen yhdistys voi toteuttaa päämääräänsä ja ylläpitää toimintaansa, se tarvitsee jatkuvaa ja säännöllistä rahoitusta. Rahoituskeinoja on lukuisia ja ne vaihtelevat yhdistyksen toiminnan luonteen mukaan. Pääsääntöisesti aatteellisen yhdistyksen toiminta rahoitetaan palveluista saatavilla tuloilla, varainhankinnalla, avustuksilla ja lahjoituksilla sekä sijoitustoiminnan tuloilla. Yhdistykset eivät kuitenkaan yleensä käytä vierasta pääomaa toiminnan rahoitukseen toisin kuin suurin osa yrityksistä. (Perälä & Perälä 2006, 253 - 254.)

Varainhankinnan tarkoituksena on rahoittaa yhdistyksen varsinaisen toiminnan eli aatteellisen tehtävän, kuten harjoitusten ja kilpailuiden toteuttamista (Perälä & Perälä 2006, 255; Loimu 2013, 97). Urheiluseuran varainhankinta sisältää usein jäsenmaksutulot ja erilaisten tapahtumien tuottamat tulot (Loimu 2013, 97).

Esimerkiksi Vantaan Voimisteluseuran, kuten usean muun urheiluseuran, pääasiallisia rahoituslähteitä ovat varainhankintaan kuuluvat jäsen- ja kausimaksut sekä voimistelun ja tanssin valmennusmaksut. Lisäksi VVS:n varainhankintaan kuuluvat muun muassa

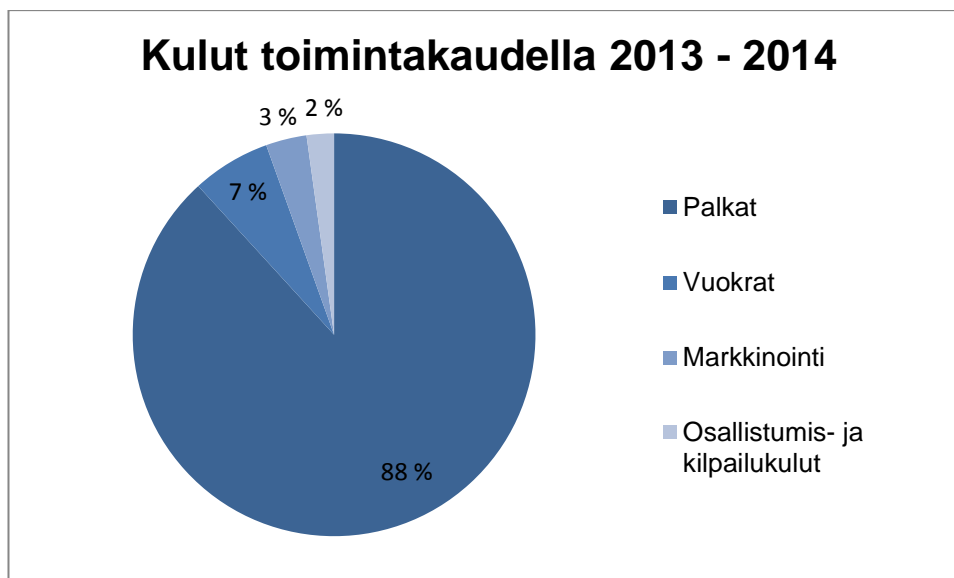
- seuran kevät- ja joulunäytökset
- joukkuevoimistelun kilpailut
- seuran sponsorisopimus (Toimintakertomus 2012, 12).

Varainhankinnan lisäksi seura saa myös vuosittain anottavia yleisavustuksia Vantaan kaupungilta (VVS:n ohjeet 2009, 9). Nämä yleisavustukset ovat tarkoitettu yhdistyksen varsinaisen toiminnan tukemiseksi (Tomperi 2013, 139). Jotta yhteisön toiminta olisi turvattu, tulisi tulojen olla etenkin pitkällä aikavälillä menoja suuremmat ja kassavirtojen lyhyemmälläkin tarkastelujaksolla positiivisia (Perälä & Perälä 2006, 29).



Kuvio 2. VVS:n tuotot kaudella 2013 - 2014.

VVS:n tulot koostuvat pääosin joukkuevoimistelun, kilpa-aerobicin ja tanssin valmennus- eli kausimaksuista (kuvio 2). Seuran valmennusryhmien kausimaksu määräytyy ryhmän harjoitusmäärien ja toimintasuunnitelman mukaisesti (Toimintakertomus 2012). Toinen seuran suurimmista tulonlähteistä on jäsenmaksut, joiden suuruuden määrittää VVS:n kevätkokous. Lisäksi seura saa tuloja kaupungin yleisavustuksista, erilaisista näytöksistä, tapahtumista ja kilpailuista.



Kuvio 3. VVS:n kulut kaudella 2013 - 2014.

Seuran kulut puolestaan muodostuvat suurimmilta osin työntekijöiden palkkakustannuksista (kuvio 3). Seuraavaksi suurin kuluerä koostuu seuran maksamista vuokrakustannuksista. Niihin kuuluvat VVS:n toimisto- ja salivuokrat. Lisäksi kuluja kertyy markkinoinnista ja kilpailuista. Etenkin juuri urheiluseuroissa tulo- ja kuluerien ennustaminen on niiden epäsäännöllisyyden vuoksi melko hankalaa.

### 3 Yhdistyksen taloushallinto

#### 3.1 Taloushallinto yleisesti

Taloushallinnon päätehtävänä on toimia yritysjohton avustajana omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan. Näin ollen taloushallinto nähdään johtamisen tukipilarina, joka tuottaa yrityksen talouden johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja sekä laskelmia esimerkiksi yritysjohdolle ja sidosryhmille. Yrityksen talouden johtamisen lisäksi taloushallinnon tehtävänä on myös valvoa ja konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Taloushallinnon tehtävien nähdään yleisesti kohdistuvan yrityksen laskentatoimen alueelle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12.)

Laskentatoimen tehtävät jakautuvat kahteen päätehtävään, joita ovat rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävä. Rekisteröintitehtävässä tarkoituksena on kerätä ja rekisteröidä



yrittäjien taloutta kuvaavaa informaatiota raportointia varten. Hyväksikäytötehtävissä puolestaan hyödynnetään kyseisiä hankittuja tietoja ja tuotetaan niiden perusteella raportteja yrityksen taloudellisen päätöksenteon tueksi. Tämän lisäksi laskentatoimi voidaan jakaa yleiseen laskentatoimeen eli ulkoiseen laskentaan ja johdon laskentatoimeen eli sisäiseen laskentaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13.)

### 3.2 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimessa eli sisäisessä laskennassa päätehtävänä on tiedon tuottaminen yritysjohdon taloudellisen päätöksenteon tueksi (Ikäheimo ym. 2012, 140). Pääasiassa johdon laskentatoimen tiedontuotanto suuntautuu tulevaisuuteen, kun taas yleinen laskentatoimi keskittyy jo tapahtuneen kehityksen analysointiin ja informointiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 33).

Usein johdon laskentatoimen tuottamat laskelmat ovat suunnittelu- ja tarkkailulaskelmia. Suunnittelulaskelmia ovat esimerkiksi investointilaskelmat ja tavoitelaskelmat kuten budjetit. Näissä laskelmissa organisaation toiminnan tavoitteet ovat ilmaistuna numeerisesti ja tekstinä. Yritysjohdo hyödyntää tarkkailulaskelmia esimerkiksi yrityksen tavoitteiden toteutumien tarkkailussa ja analysoinnissa. Tarkkailun kohteena voi muun muassa olla kannattavuuden ja rahoituksen toteutumat, joita verrataan budjetoituihin tavoitteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14.)

### 3.3 Vuotuinen toimintasuunnitelma

Yritykset laativat toimintasuunnitelmia, jotta organisaation toiminnan suunnittelua voitaisiin tehostaa (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227). Yrityksen strategiset tavoitteet ovat perustana vuotuisessa toimintasuunnitelmassa, jossa nimensä mukaisesti suunnitellaan seuraavan tilikauden toimintaa. Näin ollen toimintasuunnitelmaan sisältyvät tavoitteet tulee olla yhtenäiset strategisten tavoitteiden kanssa ja tukea niiden saavuttamista. (Vilkkumaa 2005, 389.) Vastaavasti yhdistyksen toimintasuunnitelman tukipilarina ovat yhdistyksen säännöt, toiminta-ajatus ja toiminnalle määritellyt tavoitteet. Hallituksen laatima toimintasuunnitelma hyväksytään yleensä yhdistyksen kevä- tai syyskokouksessa. (Perälä & Perälä 2006, 275 - 276.)

Toimintasuunnitelmaan sisältyvät vuotuiset, konkreettiset ja mitattavat tavoitteet sekä kuvaus menettelytavoista ja -keinoista, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Toimintasuunnitelmaan kuuluu myös luvullinen osuus eli taloudellinen budjetti, joka konkretisoi euromääräisesti sen, mitä ja miten suunnittelukauden aikana aiotaan toimia. (Vilkkumaa 2005, 390.) Usein yrityksen vuosittaiset toimintasuunnitelmat toimivatkin budjetoinnin perustana, sillä monet määrälliset luvut, kuten aineiden osto- ja käyttömäärät, siirtyvät suoraan budjettiin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227).

VVS:n toimintasuunnitelman laatiminen kuuluu seuran johtokunnan tehtäviin. Esimerkiksi vuoden 2013 toimintasuunnitelmassa esitellään muun muassa seuran arvot, seuraavan toimintavuoden tavoitteet ja määritellään johtokunnan vastuualueet. Lisäksi siinä on lyhyt kuvaus seuran taloudesta ja varainhankinnasta sekä jäsenistä ja jäsenhankinnasta. Lopuksi toimintasuunnitelmassa käydään läpi VVS:n tiedotukseen, tapahtumiin ja koulutukseen liittyviä ajankohtaisia asioita ja esitellään tulevan toimintakauden vuosikello. (Toimintasuunnitelma 2013, 3 - 9.)

### 3.4 Budjetointi taloushallinnon prosessina

Budjetti on yrityksen tavoitteellinen toimintasuunnitelma, joka laaditaan tietylle ajanjaksolle eli budjettikaudelle (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231). Yleisesti ottaen budjettikausi on yksi vuosi, mutta se voidaan tarpeen mukaan jakaa esimerkiksi kuukausi-, viikko- tai päivätasolle (Hirvonen & Nikula 2009, 175). Useimmiten budjettikausi myötäilee kuitenkin yrityksen tilikautta (Alhola & Lauslahti 2005, 95).

Budjetti muodostaa kokonaiskuvan yrityksen eri toiminnoista. Kyseisestä toimintasuunnitelmasta käy ilmi määritellyt aktiviteetit, aikataulut, resurssit ja vastuuhenkilöt. Budjetti pitää myös sisällään taloudellisesti edullisimman tulostavoitteen budjettikaudelle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230 - 231.) Tämä budjettitavoite kertoo rahamääräisesti sen, missä tilassa yrityksen toivotaan olevan vuoden lopussa (Ikäheimo ym. 2009, 164).

Vilkkumaan mukaan budjetointi on toimintasuunnitelman luvullistamista (Vilkkumaa 2005, 227). Pääajatuksena on, että kaikkia toimintasuunnitelman taloudelliseen tavoitteeseen vaikuttavia tuottoja sekä kustannuksia hyödynnetään budjetissa (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227). Näin ollen budjetti toimii apuvälineenä tulevien tulojen sekä

menojen kartoittamisessa ja talouden suunnittelussa (Hirvonen & Nikula 2009, 174). Yksinkertaisuudessaan budjetointi on budjettien suunnittelua ja laatimista yritystoiminnan ohjausta varten (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230).

Yhdistystoiminnassa budjetti tunnetaan myös nimellä talousarvio. Siinä tehdään siis arvio yhdistyksen seuraavan tilikauden tuotoista, kuluista ja rahoitustapahtumista. Talousarviosta käy ilmi, miten toimintasuunnitelma on suunniteltu rahoitettavaksi. Yleisimmin talousarvion käsite pitää sisällään tulos- ja rahoitusbudjetin, joita käsitellään tarkemmin budjettijärjestelmät luvussa. (Perälä & Perälä 2006, 276.)

VVS:n budjettikausi on 1.8. - 31.7. ja noudattaa näin ollen seuran toimintakautta. Heinäkuu on seurassa niin sanottu lomakuukausi, jolloin esimerkiksi valmennustoimintaa ei järjestetä. Tällöin heinäkuun aikana voidaan muun muassa viimeistellä päättyvän budjettikauden keskeneräiset taloudenhoidon tehtävät.

### 3.5 Budjetoinnin tehtävät

Kuten edellä on todettu, budjetoinnilla on hyvin keskeinen asema yrityksen suunnitelmien muuntamisessa rahamääräisiksi luvuiksi (Ikäheimo ym. 2012, 174). Alholan ja Lauslahden mukaan budjetoinnin päätehtävänä on tunnistaa operatiiviset keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten varmistaa yrityksen menestyminen tulevaisuudessa (Alhola & Lauslahti 2005, 95). Tämän lisäksi budjetoinnilla on lukuisia eri tehtäviä, jotka voivat vaihdella organisaatiokohtaisesti (Ikäheimo ym. 2012, 174).

Budjetointi muun muassa auttaa seuraavan vuoden ennustamisessa ja suunnittelussa. Ennusteita luodaan keräämällä toimintaympäristöstä tietoja, jotka kootaan yhteen ja analysoidaan. Yrityksen toimintasuunnitelmaa ja sen rahamääräistä kuvausta eli budjettia laadittaessa huomioidaan sekä ennusteet että tavoitteet ja määritetään tavoitteeseen pääsyyn vaikuttavat tekijät. Tämä kokonaissuunnitelma nähdään reittinä, jota seuraamalla tavoitteet toteutuvat. Usein yrityksen lyhyen tähtäimen toiminnan ja rahoituksen suunnittelua kutsutaan juuri budjetoinniksi. (Ikäheimo ym. 2009, 167 - 169.)

Budjetointi auttaa myös organisaation toiminnan koordinoinnissa ja tiedonvälityksessä (Ikäheimo ym. 2012, 175). Budjetti on ominaisuuksiltaan vastuuta antava ja delegoiva. Sen kautta henkilöstölle asetetaan budjettivastuita ja annetaan selkeät ohjeet siitä, mitä heiltä odotetaan jotta tavoitteisiin päästäisiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 96.) Budjetti toimii hyvänä tiedonvälityskanavana, sillä koordinaatiota tarvitaan sekä osastojen sisällä että niiden välillä. Eri yksiköt saavat hyvän kokonaiskuvan organisaation pyrkimyksistä ja tavoitteista budjettia tarkastelemalla. (Ikäheimo ym. 2012, 175.)

Lisäksi budjetointi toimii apuvälineenä henkilökunnan sitouttamisessa ja motivoimisessa yrityksen budjetoituihin tavoitteisiin sekä toimintoihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230). Näin ollen budjetti on tärkeä henkilöstöjohtamisen väline esimiehelle (Alhola & Lauslahti 2005, 95). Budjetointiprosessiin osallistuminen sekä motivoi henkilöstöä että lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä he saavat itse vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja tavoitteisiinsa (Ikäheimo ym. 2009, 170).

Budjetin motivoiva vaikutus perustuu usein siihen, että sitä hyödynnetään pohjana suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa. Motivaatiovaikutus kasvaa etenkin silloin, kun budjettitavoitteita pidetään organisaatiossa yleisesti merkittävinä. Budjettitavoite voi toimia haasteena, joka saa yksilön työskentelemään entistä kovemmin ja kehittämään jatkuvasti taitojaan. Tavoitteiden tulee olla riittävän täsmällisiä ja haasteellisia mutta kuitenkin realistisia. Tähän tulee kiinnittää huomioita, sillä liian vaativat tavoitteet voivat johtaa alempaan motivaatiotasoon. (Ikäheimo ym. 2009, 170.)

Edellä mainittujen lisäksi budjetoinnilla on olennainen tehtävä organisaation sisäisessä kontrolloinnissa eli valvonnassa. Budjettikontrollointi pohjautuu suunnitteluvaiheessa määriteltyihin vastuualueisiin. Näin ollen toteutumaa vertaillaan budjetoituihin lukuihin ja syntyneet erot analysoidaan tarkasti. Budjetti toimii siis kontrollointityökaluna esimerkiksi siten, että eri osastoille asetetaan kustannuskatto, jonka puitteissa tulisi toimia. Mikäli asetetuissa rajoissa pysytään, johdon ei tarvitse puuttua kyseisten yksiköiden toimintaan. (Ikäheimo ym. 2009, 171 - 172.)

Yhdistyksen näkökulmasta budjetoinnilla on merkityksellinen tehtävä, sillä sen perusteella voidaan anoa mahdollisia avustuksia ja päättää jaettavista apurahoista sekä seuraavan vuoden jäsenmaksujen suuruudesta. Budjetin laatiminen mahdollistaa myös valtuuksien ja toimivallan antamisen henkilöille, jotka ovat vastuussa yhdistyksen

toiminnasta. (Perälä & Perälä 2006, 276.) Esimerkiksi Vantaan Voimisteluseuran on lähetettävä budjettinsa Vantaan kaupungille vuosittaisia yleisavustuksia hakiessaan.

### 3.6 Budjettijärjestelmä

Yhdistyksen ja yrityksen käytössä olevat budjetit ja niiden väliset yhteydet muodostavat budjettijärjestelmän. Tämän järjestelmän rakenne vaihtelee hyvinkin paljon esimerkiksi organisaation toimialan ja koon mukaan. Yleisimmin budjetointijärjestelmät koostuvat pää- ja osabudjeteista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)

#### 3.6.1 Pääbudjetit

Budjettijärjestelmän perusideana on se, että organisaation laatimien osabudjettien perusteella kootaan pääbudjetit (Jyrkkiö & Riistama 2004, 231). Pääbudjetteja on yleensä kaksi: tulos- ja rahoitusbudjetti (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236). Näiden lisäksi on mahdollista laatia myös tasebudjetti eli tase-ennuste (Ikäheimo ym. 2012, 176).

Tulosbudjetti koostuu tilikauden tuottojen ja kulujen sekä niiden erotuksen eli taloudellisen tuloksen arvioinnista (Perälä & Perälä 2006, 277). Sen laatimisessa hyödynnetään usein tuloslaskelman rakennetta, sillä siinä pyritään ennakoimaan vastaavat erät kuin tuloslaskelmassa. Näin ollen esimerkiksi edellisen tilikauden tuloslaskelma toimii hyvänä pohjana tulosbudjettia laadittaessa. (Hirvonen & Nikula 2009, 176). Tämä helpottaa huomattavasti arvioitujen sekä toteutuneiden tuottojen ja kulujen vertailua (Perälä & Perälä 2006, 277).

Rahoitusbudjettia tarvitaan, sillä tulosbudjetista ei käy ilmi rahavarojen kehitys tai niiden riittävyys tuleviin kassasta maksuihin (Perälä & Perälä 2006, 278). Rahoitusbudjetti eli kassabudjetti pohjautuukin tulosbudjettiin (Hirvonen & Nikula 2009, 176). Rahoitusarviota suunniteltaessa on huomioitava, että tuloksen lisäksi rahoitukseen vaikuttavat myös investoinnit sekä muutokset saamisissa ja veloissa. Rahoitusbudjetti on aina saatava tasapainoon. Mikäli rahoitusbudjettia laadittaessa ilmenee, että rahavaroissa on vajausta, on syytä supistaa rahojen käyttöä tai hankkia lisärahoitusta. (Perälä & Perälä 2006, 278.)

Kun kaksi edellä mainittua pääbudjettia ovat valmiit, voidaan laatia tasebudjetti. Sen tarkoituksena on arvioida organisaation taloudellinen asema budjettikauden lopussa. Tase-ennusteessa on kaksi puolta: vastaavaa ja vastattavaa. Vastaavaa-puolella ilmaistaan yrityksen omaisuus jaettuna pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyviä vastaavia ovat esimerkiksi yrityksen omistamat koneet ja kalusteet. Vaihtuvat vastaavat muodostuvat yrityksen vaihto- ja rahoitusomaisuuden eristä. Tase-ennusteen vastattavaa-puoli kuvaa yrityksen pääoman jakautumista omaan ja vieraaseen pääomaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 65 - 66.)

Tasebudjetissa pyritään siis tarkastelemaan sitä, miten yrityksen omaisuus ja pääomarakenne kehittyvät budjettikauden aikana (Lindfors & Syvänperä 2010, 66). Yhdistystoiminnassa tasebudjetin laatiminen ei kuitenkaan ole kovin yleistä. Esimerkiksi Vantaan Voimisteluseuran budjetti koostuu vain tulosbudjetista.

### 3.6.2 Osabudjetit

Pääbudjettien lisäksi yhdistyksen ja yrityksen budjettijärjestelmään kuuluu yleensä osat tai alabudjetit, jotka määritellään perinteisesti organisaation keskeisimmille toiminnoille. Näin ollen esimerkiksi valmistusyrityksen alabudjetteja voivat olla myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus-, ja investointibudjetit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.) Osabudjettien määrä ja laji ovat kuitenkin yhdistys- ja yrityskohtaisia (Alhola & Lauslahti 2005, 106). Tämän perusteella esimerkiksi valmistusbudjettia ei yleensä laadita palveluyritykselle sen toiminnan luonteen vuoksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236).

Osabudjettien luvut kytkeytyvät siis suoraan pääbudjetteihin, jolloin niiden välille muodostuu yhteys budjettijärjestelmässä. Näin ollen esimerkiksi myyntibudjetin luvut siirtyvät suoraan tulosbudjetin myyntiriville ja vastaavasti ostobudjetin luvut ostojen riville. (Ikäheimo ym. 2012, 177.) Mikäli budjetointi toteutetaan esimerkiksi Excel-muodossa, on tärkeää huomioida, että osabudjettipohjat sopivat yhteen pääbudjetin kanssa, jolloin niiden yhdisteleminen on vaivatonta (Eklund & Kekkonen 2011, 149).

Pienemmissä yhdistyksissä ei yleensä ole erikseen osabudjetteja, sillä niiden toiminta on sen verran pienimuotoista. Sen sijaan suuremmissa yhdistyksissä budjetti laaditaan usein vastuualueittain. Tällöin yhdistyksen kunkin toiminta-alueen vastuuhenkilö laatii

oman alabudjettinsa vastuualueeltaan. Nämä alabudjetit kootaan yhteen ja niistä muodostuu yhdistyksen kokonaisbudjetti. (Perälä & Perälä 2006, 278.)

Vantaan Voimisteluseurassa toimintasiipien omakohtaiset alabudjetit vastaavat osabudjetteja. Budjetoinnin näkökulmasta toimintasiivet ovat seuraavat:

- hallinto ja muut tukitoimet
- harrasteliikunta aikuiset
- harrasteliikunta lapset ja nuoret
- valmennus joukkuevoimistelu
- valmennus kilpa-aerobic
- valmennus tanssi.

Kustakin edellä mainitusta VVS:n toimintasiivestä vastuussa oleva henkilö kokoaa työryhmänsä kanssa osabudjetin omalta toiminta-alueeltaan. Kun kaikkien toimintasiipien alabudjetit ovat valmiit, ne kootaan yhteen ja laaditaan seuran pää- eli tulosbudjetti. VVS:n budjettijärjestelmä muodostuu siis vain osabudjeteista ja tulosbudjetista, sillä seura ei ole laatinut erillistä kassabudjettia.

### 3.7 Budjetointimenetelmät

On olemassa monia eri tapoja joilla budjetointiprosessi voidaan organisoida ja juuri siksi käytännöt voivat vaihdella suurestikin. Jokaisen yhdistyksen ja yrityksen on kuitenkin valittava oma budjetointimenetelmänsä, eli päätettävä miten he haluavat organisoida budjetointiprosessinsa ja etenkin budjettisuunnittelunsa. Budjetointiin perustuva kirjallisuus esittää yleisesti kolme budjetointimenetelmää: demokraattinen menetelmä, autoritaarinen menetelmä ja yhteistyömenetelmä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

#### 3.7.1 Demokraattinen menetelmä

Demokraattisessa menetelmässä budjetointiprosessissa edetään organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Tällöin budjetoinnin lähtökohta on joko toiminto- tai tulosityksikkökohtainen. Budjetointiprosessin käynnistyessä yhdistyksen ja yrityksen ylimmän johdon tulee luoda yleiset kehykset ja tavoitteet budjetoinnille. Vastaavasti budjetin

valmistuttua heidän tehtävänä on koota toiminto- tai tulosyksikkökohtaiset budjetit yhteen, jolloin muodostuu kokonaisbudjetti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Kyseinen budjetointimenetelmä mahdollistaa henkilöstön sitouttamisen budjetointiin, sillä he itse pääsevät vaikuttamaan budjetoituihin tavoitteisiin (Lindfors & Syvänäperä 2010, 17). Etuna on myös se, että toiminto- tai tulosyksikkökohtainen erityisosaaminen voidaan hyödyntää budjetoinnissa. Demokraattisessa budjetointimenetelmässä saattaa kuitenkin olla ongelmana kokonaisnäkemyksen puuttuminen budjetoinnista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

### 3.7.2 Autoritaarinen menetelmä

Autoritaarisessa menetelmässä yhdistyksen hallinto ja yritysjohto ovat hallitsevassa roolissa budjetointiprosessissa, jolloin he määrittävät tarkat rajat joiden puitteissa budjetti laaditaan (Lindfors & Syvänäperä 2010, 16). Tässä yritysjohtolähtöisessä budjetoinnissa tulosyksiköiden ja toimintojen tehtäväksi jää usein esimerkiksi vain budjettierien koonti johdon ohjeiden mukaisesti (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239).

Näin ollen yksittäisillä tulosyksiköillä ei ole varsinaista vaikutusvaltaa budjetin laadinnassa, minkä vuoksi henkilöstön sitouttaminen kyseisellä menetelmällä laadittuun budjettiin voi olla vaikeaa (Lindfors & Syvänäperä 2010, 16 - 17). Autoritaarinen menetelmä voi kuitenkin olla toimivin ratkaisu esimerkiksi yrityskriisien aikana, jolloin johdon on ohjattava yritystä tarkasti tavoitteidensa mukaisesti (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239).

### 3.7.3 Yhteistyömenetelmä

Yhteistyömenetelmässä yhdistyvät kummatkin edellä kuvatut budjetointimenetelmät. Budjetoinnin yleiset tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit määritellään siis yhdessä yritysjohton sekä toiminto- ja tulosyksikköjohton kanssa. Varsinainen budjetointi jää kuitenkin toiminto- tai tulosyksiköiden tehtäväksi. Yhteistyömenetelmä on nykyisin yksi yleisimmistä budjetointimenetelmistä suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)



Yhteistyömenetelmän edut ovat samat kuin demokraattisessa ja autoritaarisessa menetelmässä. Haittapuolena kuitenkin on se, että yhteistyömenetelmä voi osoittautua joissain tapauksissa hitaaksi ja hiukan byrokraattiseksi budjetointimenetelmäksi. Tämä johtuu etenkin siitä, että yhteistyömenetelmä usein vaatii paljon organisaatio-keskusteluja budjetoinnin yhteydessä. Yleisesti ottaen kyseinen menetelmä on kuitenkin varsin toimiva, ja sen avulla on mahdollista päästä hyviin tuloksiin budjetoinnissa sekä budjettijohtamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Vantaan Voimisteluseuralla ei ole varsinaisesti ollut käytössä mitään tiettyä budjetointimenetelmää, vaan budjetti on vuosittain laadittu hiukan vaihtelevin tavoin. Toteuttamieni haastatteluiden perusteella myös tämä on yksi seuran budjetoinnin ongelmakohdista, sillä budjetointiprosessiin ei ole muodostunut varsinaista rutiinia. Mikäli seuran budjetoinnista tulisi enemmän rutiininomaista, koko prosessi helpottuisi huomattavasti.

VVS:n budjetoitavassa on kuitenkin eniten piirteitä autoritaarisesta menetelmästä, sillä päävastuu budjetoinnista on seuran johtokunnalla ja toiminnanjohtajalla. Autoritaarisen menetelmän lisäksi VVS voisi hyödyntää budjetin laadinnassa yhteistyömenetelmää. Tällöin seuran budjetointiin osallistuvat henkilöt saisivat vaikuttaa vapaammin esimerkiksi asetettaviin tavoitteisiin.

### 3.8 Budjetoitavat

Erilaisten budjetointimenetelmien lisäksi organisaatioilla on monenlaisia tapoja toteuttaa budjetointia. Yleisimmin käytettyjä tapoja ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden ja, se laaditaan useimmiten ennen tilikauden alkua. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.) Nimensä mukaisesti kiinteässä budjetissa ajatuksena on, että budjetoituihin lukuihin ei puututa kauden aikana (Vilkkumaa 2005, 397). Budjetoitikauden lopussa toteutuneita lukuja verrataan alkuperäiseen budjettiin (Lindfors & Syvänperä 2010, 14). Ongelmana voi esimerkiksi olla se, että näin toteutettu budjetti jää ajastaan jälkeen (Vilkkumaa 2005, 397).

Tarkistettava budjetti laaditaan kiinteän tavoin ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkastuksia tilikauden kuluessa esimerkiksi neljännesvuosittain. Näin ollen budjetissa on mahdollista huomioida paremmin ulkoisten olosuhteiden muutokset.

(Lindfors & Syvänperä 2010, 14.) Tarkistettavan budjetin haittapuolena voi kuitenkin olla se, että budjetin jatkuva päivittäminen vaatii aikaa ja työtä (Vilkkumaa 2005, 398).

Rullaava budjetti on pääpiirteiltään samanlainen kuin tarkastettava budjetti. Erona on kuitenkin se, että budjetoitavan kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin. Näin ollen jokaisen kuukauden jälkeen budjettiin sisällytetään uusi kuukausi tai vaihtoehtoisesti uusi vuosineljännes p   t neen neljänneksen jälkeen. Tämä budjetointitapa soveltuu erityisesti voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla toimivalle organisaatiolle. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.) On kuitenkin huomioitava, että menettelytavat joilla rullaavaa budjetointia tehdään eivät ole liian työllistäviä ja rasittavia (Vilkkumaa 2005, 398).

Vastaavasti liukuva budjetti muuttuu aina toteutuvan toiminta-asteen mukaisesti. Kiinteät kustannukset, kuten vuokratulut, budjetoidaan yleensä vakiom  r isen , mutta muuttuvat kustannukset, kuten palkat, määräytyvät toteutuneen toiminta-asteen perusteella. Tätä budjetointitapaa hyödynnetään esimerkiksi yrityksissä, joiden toiminta-aste vaihtelee kausittain. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

Tähän asti VVS on laatinut talousarvionsa lähinnä kiinteän budjetin tavoin, sillä sen lukuihin ei ole puututtu toimintakauden aikana. Vantaan Voimisteluseuran kannalta toimivin budjetointitapa voisi kuitenkin olla tarkistettavan budjetin laatiminen, sillä seuran toiminnassa saattaa tapahtua merkittäviäkin muutoksia kuluvan tilikauden aikana. Näin ollen mahdolliset muutokset voitaisiin huomioida paremmin ja budjetti olisi aina ajan tasalla. Tarkastukset voitaisiin suorittaa esimerkiksi puolivuositain tai tarpeen vaatiessa neljännesvuositain.

### 3.9 Budjetointiprosessi

Usein budjetointi nähdään kolmivaiheisena prosessina, joka koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230). Tässä luvussa käsitellään tarkemmin edellä mainittuja budjetointiprosessin eri työvaiheita.

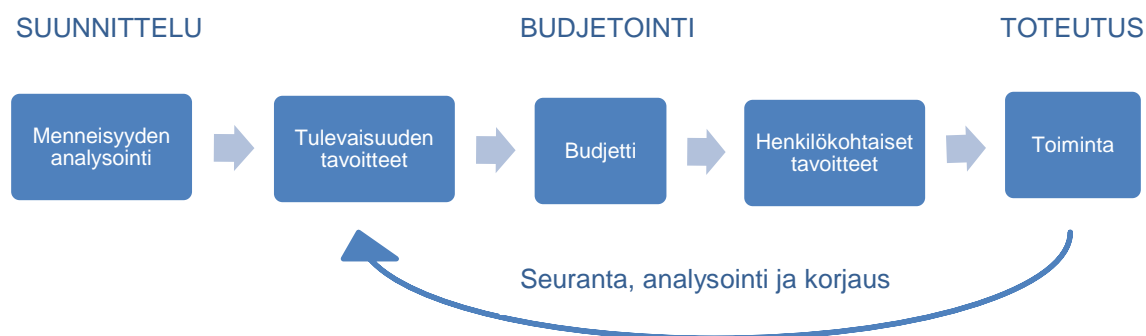
### 3.9.1 Avainhenkilöt ja vastualueet

Kun toimintasuunnitelma (ks. 3.3) on tehty valmiiksi, yhdistyksen hallitus laatii ehdotuksen talousarviosta eli budjetista (Loimu 2013, 104). Heti alkuvaiheessa on tärkeää määrittää avainhenkilöt, jotka ovat päävastuussa koko budjetointiprosessista ja sen sujuvuudesta. He muun muassa suunnittelevat aikataulun, laativat tarvittavat lomakkeet ja huolehtivat kaikin puolin prosessin etenemisestä. (Eklund & Kekkonen 2011, 149.) Budjetoinnin avainhenkilöiden työnjaon tulee olla selvä, jotta vastualueet on mahdollista määrittää selkeästi (Lindfors & Syvänperä 2010, 11).

Vantaan Voimisteluseuran talousarvion laadinnassa päävastuu on toiminnanjohtajalla ja muilla johtokunnan jäsenillä (VVS:n ohjeet 2009, 7). Budjetoinnin kokonaisvastuu jakaantuu vielä seuran toimintasiipien vastaavien ja heidän kokoomien työryhmiensä kesken. Toiminnanjohtajalla ja johtokunnan taloudesta vastaavalla henkilöllä on kuitenkin suurin vetovastuu VVS:n budjetointiprosessissa.

### 3.9.2 Suunnitteluvaihe ja tavoiteasetanta

Kun avainhenkilöt ja vastualueet on määriteltä, siirrytään budjetointiprosessissa suunnitteluvaiheeseen. Siinä muun muassa analysoidaan ja arvioidaan organisaation menneisyyttä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (kuvio 4). Arviointia voidaan ja suositellaankin tehtäväksi kuluvan budjettikauden aikana esimerkiksi helmimaaliskuussa, jolloin edellisen vuoden toteutuma on jo tiedossa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)



Kuvio 4. Budjetointiprosessi (Eklund & Kekkonen 2011, 148).

Suunnitteluvaiheessa on myös hyvä analysoida toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia esimerkiksi kilpailijoiden, inflaation ja asiakkaiden odotusten suhteen (Järvenpää ym. 2010, 219). Nämä tekijät saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan ja asetettaviin budjettitavoitteisiin. Näin ollen on tärkeää myös pohtia millaisia vaikutuksia edellä mainituilla tekijöillä voi olla organisaation toiminnan suhteen. (Eklund & Kekkonen 2011, 149.)

Menneisyyden ja toimintaympäristön analysoinnin jälkeen siirrytään tulevaisuuden tavoitteiden hahmottelemiseen (kuvio 4). Tulevan budjettikauden tavoitteita asetettaessa on siis otettava huomioon menneen analysoinnissa ja toimintaympäristön tarkkailussa esille nousseet seikat. (Eklund & Kekkonen 2011, 149.) Lisäksi on kartoitettava jo tiedossa olevat toimintasuunnitelmat, kuten tavallista suuremmat investoinnit, jotka voivat vaikuttaa budjettitavoitteisiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234).

Usein isommat yritykset laativat sekä koko organisaatiota että sen eri tulosyksiköjä tai kustannuspaikkoja koskevat budjettitavoitteet. Eri yksiköillä voidaan tarkoittaa eri toimipisteitä, osastoja tai yksittäisiä henkilöitä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 11.) Tämän lisäksi useat isommat yritykset jakavat esimerkiksi tulosyksikkökohtaiset tavoitteet vielä henkilöstön henkilökohtaisiksi tavoitteiksi (Eklund & Kekkonen 2011, 150). Budjetti sekä siinä asetetut tavoitteet tulee kuitenkin laatia niin, että henkilöstö tuntee voivansa sitoutua niihin (Lindfors & Syvänperä 2010, 11).

Riippumatta siitä ovatko tavoitteet organisaation tasolle asetettuja tai henkilökohtaisia, keskeisintä on varmistaa, että yrityksellä ja etenkin yksittäisellä työntekijällä on toiminnalliset edellytykset saavuttaa kyseiset tavoitteet. Näin ollen tavoiteasetannassa tulee ottaa kantaa myös siihen, miten tavoitteisiin päästään ja millä resurssein. Tavoitteiden saavuttaminen voi edellyttää raha- ja henkilöresurssien lisäksi esimerkiksi osaamisen kehittämistä kuten henkilöstön kouluttamista. (Eklund & Kekkonen 2011, 150.)

### 3.9.3 Budjetin toteutus

Jos yhdistyksellä on syytä tehdä varauksia tai rahastosiirtoja seuraavaa toimintakautta ajatellen, kannattaa talousarvion varsinainen laatiminen aloittaa niistä (Loimu 2013, 104). Varauksilla tarkoitetaan esimerkiksi varautumista pakollisiin tuleviin menoihin ja

menetyksiin, jotka vähennetään tilikauden tuotoista ( Perälä & Perälä 2003, 115 - 116). Näin ollen muut toimintakauden aikana hankittavat varat ovat käytettävissä varsinaiseen toimintaan, investointeihin tai poistoihin (Loimu 2013, 104).

Yleensä yhdistykset laativat budjettinsa niin sanotusti nollatasolle, jolloin tilikauden aikana ei synny voittoa eikä tappiota. Esimerkiksi VVS:n 2013 vuoden budjetti laadittiin nollatasolle, sillä seuran taloudellinen tilanne oli vakaa (Toimintasuunnitelma 2013). Monella yhdistyksellä tilanne on kuitenkin se, että omaa varallisuutta on todella vähän. Tällöin yhdistys on hyvin haavoittuvainen budjettikaudella tapahtuville odottamattomille muutoksille. Näin ollen yhdistyksen kannattaisi kerätä omaa pääomaa sen verran, että sen talous kestää yhden taloudellisen epäonnistumisen budjettikauden aikana. (Loimu 2013, 104.)

On myös tilanteita, joissa yhdistyksellä on kertynyt ylijäämää jopa tarpeettoman paljon. Tällöin ei ole enää järkevää kerätä lisää varallisuutta, vaan on täysin perusteltua laatia alijäämäinen budjetti. Tällä tavoin ylimääräiset varat voidaan käyttää seuran jäsenten hyväksi. (Loimu 2013, 104.)

Yhdistyksen talousarviota laatiessa tulisi tulot mieluiten arvioida ala- kuin yläkanttiin ja menot puolestaan liian suurina kuin pieninä. Tässä hyvänä apuna on esimerkiksi edellisten vuosien tilinpäätösten ja kustannusrakenteiden tutkiminen. Lisäksi budjetin tulisi aina olla vahvasti sidoksissa toimintasuunnitelman kanssa. Jotta toimintasuunnitelma toteutuisi, tulisi talousarvion antaa yhdistykselle riittävästi taloudellisia resursseja. (Loimu 2013, 104 - 105.)

Kun budjetti on kokonaisuudessaan valmis ja yhdistyksen hallituksen hyväksymä, tulee luvut syöttää kirjanpito-ohjelmaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 11.) Vantaan Voimisteluseuran budjetti hyväksytään siis seuran kevätkokouksessa. Tämän jälkeen VVS:n kirjanpitäjä syöttää valmiin budjetin luvut seuran käytössä olevaan Passeli kirjanpito-ohjelmaan.

#### 3.9.4 Seuranta

Yleisesti ottaen seurannan avulla yritys varmistaa, että sen toiminta on tehtyjen suunnitelmien mukaista ja asetetut tavoitteet on saavutettu. Seuranta edellyttää kuitenkin sitä, että tavoitteet on asetettu ja niiden toteutumista voidaan tarkkailla.



budjetointiprosessin seurantaan ja analysointiin keskitytään huolellisesti, antaa se yritykselle mahdollisuuden oppia budjetoimaan entistä paremmin ja tehokkaammin. (Eklund & Kekkonen 2011, 150.)

Vantaan Voimisteluseurassa ei ole tehty budjettiseurantaa, minkä vuoksi budjetoinnin tuomat hyödyt ovat olleet täysin minimissä. Näin ollen budjetti ei ole ollut arjen työkalu, jonka avulla olisi valvottu ja ohjattu seuran toimintaa. Budjettiseurannan suunnittelu ja toteutus onkin yksi suurimmista kehityskohteista seuran budjetoinnissa.

Budjettiseurantaa voitaisiin tehdä VVS:ssa puoli- tai neljännesvuosittain esimerkiksi johtokunnan kokouksien yhteydessä. Budjettiseurantaa tulisi tehdä seuran Passeli kirjanpito-ohjelman raportteihin perustuen. Näin ollen seuran kirjanpitäjällä olisi vastuu tarvittavien raporttien, kuten tuloslaskelman, tuottamisesta sovituin väliajoin. Päävastuu budjettiseurannasta olisi kuitenkin VVS:n taloudesta vastaavalla henkilöllä.

## **4 Ohjeen toteuttaminen**

### **4.1 Viitekehyksen kartoittaminen**

Opinnäytetyöprosessin alussa tutustuin laajalti aiheesta löytyvään lähdemateriaaliin, joka koostui alan kirjallisuudesta, lainsäädännöstä ja internet-lähteistä. Näiden avulla lähdin kirjoittamaan työni teoriaosuutta eli viitekehystä, joka toimii koko opinnäytetyön perustana. Teoriaosuutta kirjoittaessani lähdin myös suunnittelemaan työni toiminnallisen osuuden eli VVS:n budjetointiohjeen sisältöä ja rakennetta.

Viitekehyksen kirjoittamisen ohessa kävin muutaman kerran tapaamassa toimeksiantajaani Laura Nihtiä, joka on VVS:n toiminnanjohtaja. Tapaamiset järjestettiin VVS:n toimistolla Vantaan Pähkinärinteellä. Tapaamisissa tarkensimme opinnäytetyöni aihetta, ja kävimme yhdessä läpi työn lähtökohtia. Opinnäytetyön edetessä ja omien aikataulujeni tiukentuessa olin pääasiassa yhteydessä toimeksiantajaani puhelimitse ja sähköpostitse. Tällä tavoin sain hankittua lisämateriaalia työni toteuttamiseksi.

## 4.2 Teemahaastattelu

Saadakseni käytännönläheisempää tietoa seuran budjetoinnista, päätin toteuttaa teemahaastattelun (liite 2) liittyen VVS:n budjetointiprosessiin. Päätimme yhdessä toimeksiantajani kanssa seuran henkilöt, jotka tulevat osallistumaan haastatteluuni. Toteutin haastattelun sähköpostin välityksellä, sillä kyseinen toteutustapa oli aikataulullisesti paras vaihtoehto. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä VVS:n työntekijää: aikuisten harrasteliikunnan vastaava, tanssin vastaava, kirjanpitäjä ja seuran talousvastaava.

Teemahaastattelun vastauksien perusteella selvisi, että työntekijöiden tietoisuus seuran budjetoinnista oli melko suppea. Jokainen vastaaja tiesi pääpiirteittäin mistä talousarvion laatimisessa on kyse, ja ketkä ovat vastuussa seuran budjetoinnista. Haastattelun vastauksista kävi myös ilmi, että selkeitä ongelmakohtia seuran budjetoinnissa ovat kassavirran seurannan puute ja tulojen ja kulujen epätarkka kohdistaminen. Lisäksi vastaajat toivoivat, että seuran budjetointiprosessi olisi enemmän rutiininomainen.

Suurin osa vastaajista kaipasikin seuran budjetointiin lisää selkeyttä ja johdonmukaista ohjeistusta. Ohjeen toivottiin olevan tiivis ja prosessinomainen. Työni toiminnallisen osuuden eli budjetointiohjeen rakenne ja sisältö alkoi selkeytyä, kun sain analysoitua haastatteluiden vastaukset ja työni viitekehys oli pääosin valmis.

Haastatteluiden perusteella päätin sisällyttää VVS:n budjetointiohjeen alkuosaan budjetoinnin teoriaa tiivistetysti. Näin ollen seuran budjetointiin osallistuvat henkilöt voivat halutessaan joko kerrata budjetoinnin teoriaa tai siirtyä ohjeen seuraavaan lukuun. Teoriaosuuden jälkeen ohjeessa tarkastellaan VVS:n budjetointiprosessia vaihe vaiheelta. Prosessin tarkastelun yhteydessä annetaan ohjeet kuhunkin budjetoinnin eri työvaiheeseen. Lopussa esitellään seuran budjetoinnin vuosikello.

## 5 Opinnäytetyön arviointi

Toiminnallisen opinnäytetyöni tavoitteena oli tutustua VVS:n budjetointiprosessiin ja laatia seuran talousarvion laatimiseen osallistuville työntekijöille budjetointiohje. Ohjeen tarkoituksena oli laajentaa työntekijöiden tietotaitoa budjetoinnista ja olla tukena seuran



budjetointiprosessissa. Päästäkseni työni tavoitteeseen tutustuin laajalti budjetoinnin teoriaan ja hankin tietoa VVS:n budjetointiprosessista. Näin minulle hahmottui kokonaiskuva budjetoinnista niin teorian kuin käytännönkin osalta.

Kaiken hankkimani tiedon pohjalta työni tuotoksena syntyi liitteenä oleva (liite 1) VVS:n budjetointiohje. Haastattelun vastauksien perusteella ohjeen tuli olla mahdollisimman tiivis ja johdonmukainen. Kaikkein hankalinta ohjeen toteuttamisessa oli se, etten itse työskentele seurassa, jolloin tarkastelin budjetointiprosessia täysin ulkopuolisen silmin. Mielestäni onnistuin kuitenkin saavuttamaan ohjeelle asetetut tavoitteet melko hyvin.

Yleisimmin opinnäytetyötä arvioidaan tarkastelemalla työn reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin työn tulokset ovat toistettavissa täysin samoin lopputulemin. Toisin sanoin reliabiliteetti kuvaa työn luotettavuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 231.) Mielestäni työni luotettavuus on hyvä, sillä käytin aina tuoreimpia lähteitä. Pysin valitsemaan kirjoista viimeisimmät painokset, jotta niiden sisältämä tieto olisi mahdollisimman ajantasaista. Luotettavuutta lisää myös se, että työn viitekehys pohjautuu osittain lain pykäliin.

Validiteetilla puolestaan kuvataan työn pätevyyttä. Siinä arvioidaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Työssä käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä tuki parhaiten toiminnallisen työn toteuttamista ja antoi mahdollisuuden perehtyä syvällisemmin VVS:n budjetointiprosessiin. Näin ollen voidaan todeta, että työn pätevyys on hyvällä tasolla.

## **6 Johtopäätökset**

Opinnäytetyöprosessin edetessä sain vähitellen vastauksen työni tutkimusongelmaan eli siihen, miten kehittää yhdistyksen budjetointiprosessia. Tämä selvisi saatuani vastaukset alussa määrittämiini tutkimuskysymyksiin. VVS:n budjetointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkistetaan edellisen toimintakauden toteutumat. Seuraavaksi kartoitetaan tulevan kauden muutokset ja lopuksi siirrytään budjetin laatimiseen.

VVS:n budjettikausi on 1.8. - 31.7. ja myötäilee näin ollen seuran tilikautta. Budjetin valmisteleminen aloitetaan helmi-maaliskuussa ja valmis budjetti hyväksytään touko-kesäkuussa. Seuran budjetointiprosessin keskeisimmiksi ongelmiksi muodostui puutteellinen ohjeistus ja se, että budjettiseuranta ei ole ollut käytössä.

Budjetoinnin teoriaan tutustuessa tunnistin monia kehityskohteita, jotka VVS:n tulisi ottaa huomioon budjetointiprosessissaan. Ensimmäisenä huomio kiinnittyi siihen, että seuran käytössä olevat budjetoinnin Excel-pohjat ovat liian monimutkaisia ja kuormittavia käyttää. Näin ollen niitä tulisi hiukan yksinkertaistaa ja keventää. VVS:n toiminnanjohtajan Laura Nihdin mukaan seuralle laaditaankin lähitulevaisuudessa uudet budjetointipohjat, jotta talousarvion laatiminen olisi helpompaa.

Yksi ehdottomasti suurimmista VVS:n budjetoinnin kehityskohteista on budjettiseurannan käyttöönotto. Teorian mukaisesti budjettitarkkailu on budjetoinnin tärkeimpiä työvaiheita ja siihen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Tämän vuoksi seuran tulisi suunnitella toimiva budjetin seurantajärjestelmä, jonka avulla talousarvio toimisi arjen työkaluna. Tällä tavoin VVS hyötyisi budjetin laadinnasta huomattavasti enemmän ja voisi käyttää sitä seuran toiminnan valvontaan ja ohjaukseen.

Lisäksi VVS:n olisi hyvä ottaa kassabudjetin laatiminen osaksi seuran budjetointiprosessia. Kassabudjetin avulla pystyttäisiin paremmin tarkkailemaan seuran kassavirtaa ja tällä tavoin saamaan varmuus siitä, että rahavarat riittävät kaikkiin tuleviin kassasta maksuihin. Kassabudjetin laatiminen korostuu etenkin urheiluseuroissa, sillä niiden tulo- ja kuluerien ennustettavuus on huomattavasti vaikeampaa kuin yritystoiminnassa.

Työni jatkotutkimusaiheena voisi lähteä selvittämään budjettitarkkailun suunnittelua ja käyttöönottoa Vantaan Voimisteluseurassa. Tämän jatkotutkimuksen toteuttaminen ja budjettiseurannan hyödyntäminen mahdollistaisivat seuran budjetoinnin jatkuvan kehittymisen.

Toivon, että VVS hyötyy budjetointiprosessiin liittyvistä kehitysehdotuksista ja tulee hyödyntämään niitä käytännössä. Työn tuloksena laatimani budjetointiohje tulee jatkossa toimimaan apuna seuran budjetointiprosessissa. Budjetointiohjetta tulee kuitenkin päivittää ja tarkentaa esimerkiksi uusien seuran Excel-taulukoiden myötä.

## Lähteet

Alamäki, Jukka 2011. Budjetointi asukastuvalle. Esimerkkinä Kaukovainion asukastupa. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

[Http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/35639/Alamaki\\_Jukka.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/35639/Alamaki_Jukka.pdf?sequence=1). Luettu 4.2.2014.

Alhola Kari & Lauslahti Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Edita, Helsinki.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOYpro, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos 2010. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Tammi, Helsinki.

Hirvonen, Päivi & Nikula, Antti-Pekka 2009. Taloushallinnon perusteet. 2. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Ikäheimo Seppo & Lounasmeri Sari & Walden Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3. uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.

Ikäheimo, Seppo & Malmi, Teemu & Walden, Risto 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uudistettu painos. SanomaPro, Helsinki.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen Vesa & Pellinen Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro, Helsinki.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Finlex.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P1](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P1). Luettu 26.11.2013.

Käppi, Juha 2012. Urheiluseurojen taloudenhoito. Taloudenhoito seurakehityksen osaluokana. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

[Http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/44104/Kappi\\_Juha.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/44104/Kappi_Juha.pdf?sequence=1). Luettu 4.2.2014.

Leinonen, Merja 2013. Budjetointi Ravimäkiyhdistys ry:ssä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

[Http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/56763/leinonen\\_merja.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/56763/leinonen_merja.pdf?sequence=1). Luettu 4.2.2014.

Lindfors, Hannele & Syvänperä, Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Loimu, Kari 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Mustonen, Tanja 2013. Yhdistyksen talouden seurannan kehittäminen. Case: Lahden Uimaseura Ry. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.  
[Http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/57023/Mustonen\\_Tanja.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/57023/Mustonen_Tanja.pdf?sequence=1).  
 Luettu 4.2.2014.

Neilimo Kari & Erkki Uusi-Rauva 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Edita Prima, Helsinki.

Patentti- ja rekisterihallitus 2013a. Mitä yhdistystoiminta on? Päivitetty 29.10.2013.  
[Http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html).  
 Luettu 7.11.2013.

Patentti- ja rekisterihallitus 2013b. Rekisteröinnillä yhdistys saa oikeuskelpoisuuden. Päivitetty 02.06.2010.  
[Http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html). Luettu 7.11.2013.

Perälä, Samuli & Perälä, Johanna 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. WSOYpro, Helsinki.

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2014. Seuran varainhankinta. Päivitetty 2014.  
[Http://www.sport.fi/urheiluseura/seuratoiminta/paata-oikein/seuran-varainhankinta](http://www.sport.fi/urheiluseura/seuratoiminta/paata-oikein/seuran-varainhankinta).  
 Luettu 24.3.2014.

Suomen Voimisteluliitto 2014. Jäsenyys. Päivitetty 2014.  
[Http://www.voimistelu.fi/liitto/jasenyys/](http://www.voimistelu.fi/liitto/jasenyys/). Luettu 24.3.2014.

Tomperi, Soile 2013. Kehittyvä kirjanpitolaito. 14. uudistettu painos. Bookwell Oy, Porvoo.

Toimintakertomus 2012. Vantaan Voimisteluseura ry.

Toimintasuunnitelma 2013. Vantaan Voimisteluseura ry.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535. Finlex.  
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#L3P22](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#L3P22). Luettu 13.11.2013

Vantaan Voimisteluseura 2014a. Johtokunta. Päivitetty 2014.  
[Http://www.vantaanvoimisteluseura.fi/vvs/johtokunta/](http://www.vantaanvoimisteluseura.fi/vvs/johtokunta/). Luettu 26.1.2014.

Vantaan Voimisteluseura 2014b. Kilpa-aerobic. Päivitetty 2014.  
[Http://www.vantaanvoimisteluseura.fi/kilpa-aerobic/](http://www.vantaanvoimisteluseura.fi/kilpa-aerobic/). Luettu 24.3.2014.

Vantaan Voimisteluseura 2013a. VVS. Päivitetty 2013.  
[Http://www.vantaanvoimisteluseura.fi/vvs/](http://www.vantaanvoimisteluseura.fi/vvs/). Luettu 13.11.2013.

Vantaan Voimisteluseura 2013b. Vantaan Voimisteluseura ry:n säännöt 2013.

Vantaan Voimisteluseura 2009. VVS:n ohjeet 2009.

Verohallinto. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? Päivitetty 1.4.2011.  
[Http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Yhdistys\\_ja\\_saatio/Tuloverotus/Milloin\\_yhdistys\\_tai\\_saatio\\_on\\_yleishyod\(11733\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Tuloverotus/Milloin_yhdistys_tai_saatio_on_yleishyod(11733)). Luettu 8.11.2013.

Vierros, Heidi & Pöyhönen, Katariina & Kallio, Mika 2010. Yhdistykset ja säätiöt: kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. KHT-Media, Helsinki.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat, Helsinki.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Finlex.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#a503-1989](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#a503-1989). Luettu 8.11.2013.



## Budjetointiohje 2014

Vantaan Voimisteluseura ry

**Sisällys**

1	Johdanto	1
2	Budjetointi	1
2.1	Toimintasuunnitelma	1
2.2	Budjetti	2
2.3	Budjetoinnin tehtävät	2
2.3.1	Ennustaminen ja suunnittelu	2
2.3.2	Koordinointi	3
2.3.3	Motivointi	3
2.3.4	Tarkkailu	3
2.4	Budjettijärjestelmä	3
2.4.1	Pääbudjetti	4
2.4.2	Osabudjetit	4
3	Budjetointiprosessi	5
3.1	Laadinta	5
3.1.1	Avainhenkilöt ja vastualueet	5
3.1.2	Suunnitteluvaihe ja tavoiteasetanta	6
3.1.3	Toteutus	7
3.2	Seuranta	10
3.3	Aikataulutus	11
	Lähteet	12

## 1 Johdanto

Tämä ohje on suunnattu Vantaan Voimisteluseuran johtokunnan jäsenille ja muille budjetointiin osallistuville työntekijöille. Ohjeen tarkoituksena on tukea ja tehostaa VVS:n budjetointiprosessia. Ohjeen alussa käydään läpi tiivistetysti budjetointiprosessin teorian keskeisimmät seikat seuran budjetointia ajatellen. Mikäli budjetoinnin teoria on lukijalle jo ennestään tuttu, voi ohjeessa siirtyä suoraan kolmanteen päälukuun (3 Budjetointiprosessi).

Ohjeen kolmannessa pääluvussa tarkastellaan VVS:n budjetointiprosessia kokonaisuudessaan. Tässä luvussa seuran budjetointiprosessi käydään läpi vaihe vaiheelta ja annetaan ohjeistus prosessin kuhunkin työvaiheeseen. Lisäksi ohjeen lopussa esitellään seuran budjetoinnin vuosikello.

## 2 Budjetointi

### 2.1 Toimintasuunnitelma

Yhdistyksen budjetoinnin perustana on **vuosittain laadittava toimintasuunnitelma**, jossa nimensä mukaisesti suunnitellaan seuraavan tilikauden (1.8. - 31.7.) toimintaa. VVS:n hallitus laatii ehdotuksen toimintasuunnitelmasta, ja se vahvistetaan seuran kevätkokouksessa. Toimintasuunnitelma pohjautuu **yhdistyksen sääntöihin, toiminta-ajatuksen ja toiminnalle määriteltäviin tavoitteisiin**.

Toimintasuunnitelman tavoitteiden tulee aina olla yhtenäisiä seuran strategisten tavoitteiden kanssa ja tukea niiden saavuttamista. Toimintasuunnitelmassa on tuotava esille **menettelytavat ja -keinot, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa**. Kun toimintasuunnitelma on valmis, voidaan aloittaa talousarvion eli budjetin laatiminen.

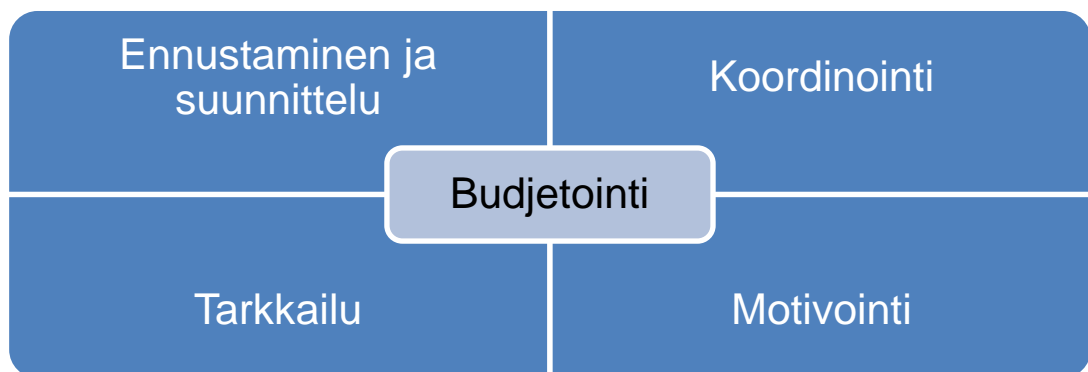


## 2.2 Budjetti

Budjetti pitää sisällään arvion VVS:n seuraavan tilikauden (1.8. - 31.7.) **tuotoista, kuluista, rahoitustapahtumista, aktiviteeteista ja resursseista**. Budjetista on käytävä ilmi, miten toimintasuunnitelma on suunniteltu rahoitettavaksi. Yksinkertaisuudessaan budjetointi on siis seuran **toimintasuunnitelman luvullistamista**.

## 2.3 Budjetoinnin tehtävät

Budjetointi on hyvin olennainen osa yhdistyksen talouden seuranta ja sillä on monia eri tehtäviä. Niitä ovat esimerkiksi **seuran toiminnan ennustaminen, suunnittelu, koordinointi, tarkkailu ja motivointi (kuvio 1)**. Nämä eri tehtävät käydään tarkemmin läpi alaluvuissaan.



Kuvio 1. Budjetoinnin tehtävät.

### 2.3.1 Ennustaminen ja suunnittelu

Budjetoinnin päätarkoituksena on niin sanotusti **ennustaa ja suunnitella** seuran tulevaa toimintavuotta. Ennusteita luodaan keräämällä toimintaympäristöstä tietoja, jotka kootaan yhteen ja analysoidaan. Esimerkiksi on havaittu, että voimistelun suosio on kasvanut, jolloin tämä seikka otetaan huomioon seuran jäsenmäärää budjetoitaessa. Budjetin avulla voidaan muun muassa varmistaa, että seuralla on varaa suunniteltuihin hankintoihin ja tapahtumiin.

### 2.3.2 Koordinointi

Budjetointi on myös apuna seuran **toiminnan koordinoinnissa ja tiedonvälityksessä**. Budjetoinnin kautta henkilöstölle voidaan asettaa budjettivastuita ja annetaan selkeät ohjeet siitä, miten tavoitteisiin päästään. Talousarviota voidaan käyttää myös tiedonvälityskanavana eri toimintasiipien välillä, sillä budjettia tarkastelemalla saa hyvän kokonaiskuvan seuran toiminnasta ja tavoitteista.

### 2.3.3 Motivointi

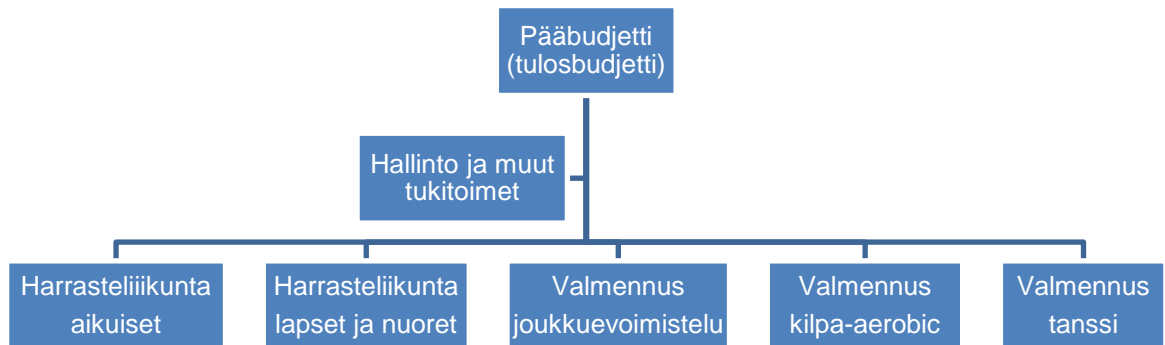
Budjetti toimii myös apuvälineenä seuran **henkilöstön sitouttamisessa ja motivoimisessa** budjetoituihin tavoitteisiin. Tavoitteena voi esimerkiksi olla VVS:n jäsenmäärän kasvattaminen, mikä vaatii seuran jäsenten aktiivista osallistumista markkinoinnin tehostamiseen, jotta budjetoidut tavoitteet saavutettaisiin. Budjetointiprosessiin osallistuminen motivoi henkilöstöä etenkin siten, että he saavat itse mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja asetettaviin tavoitteisiin.

### 2.3.4 Tarkkailu

Edellä mainittujen lisäksi budjetoinnilla on merkittävä tehtävä seuran toiminnan **sisäisessä kontrolloinnissa**. Budjetoinnin ja etenkin budjettiseurannan avulla voidaan tarkkailla seuran taloudellisen tilanteen kehittymistä toimintakauden aikana. Näin ollen on mahdollista puuttua merkittäviin poikkeamiin esimerkiksi budjetoitujen ja toteutuneiden palkkakustannusten välillä.

## 2.4 Budjettijärjestelmä

VVS:n budjettijärjestelmä muodostuu **pääbudjetista ja osabudjeteista (kuvio 2)**. Seuran eri toimintasiipien omakohtaiset budjetit ovat osabudjetteja, jotka yhdistettyinä muodostavat pääbudjetin. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu VVS:n budjettijärjestelmää.



Kuvio 2. VVS:n pää- ja osabudjetit.

Seuran osabudjetit muodostuvat siis **hallinnon, muiden tukitoimien, harrasteliikunnan ja valmennuksen** alabudjeteista. Harrasteliikunnan osabudjetit jakaantuvat vielä aikuisten sekä lasten ja nuorten toimintaan. Vastaavasti valmennuksen osabudjetit koostuvat joukkuevoimistelun, kilpa-aerobicin ja tanssin omakohtaisista budjeteista.

#### 2.4.1 Pääbudjetti

Perusideana budjettijärjestelmässä on siis se, että **osabudjettien perusteella kootaan seuran pääbudjetti**. Pääbudjetteja on usein kaksi: **tulos- ja rahoitusbudjetti**, mutta VVS:lla käytössä on vain **tulosbudjetti**. Siinä arvioidaan **tilikauden tuottoja ja kuluja sekä niiden erotusta eli taloudellista tulosta**. Tulosbudjetin laadinnassa hyödynnetään seuran tuloslaskelman rakennetta.

**Rahoitusbudjetti** eli kassabudjetti laaditaan siksi, että tulosbudjetista ei vielä käy ilmi seuran rahavarojen kehitys tai niiden riittävyys kaikkiin tuleviin kassasta maksuihin. Rahoitusbudjetti laaditaan tulosbudjetin pohjalta ja se on aina saatava tasapainoon. Mikäli ko. budjettia laadittaessa ilmenee vajausta rahavaroissa, on syytä supistaa rahojen käyttöä tai hankkia lisärahoitusta.

#### 2.4.2 Osabudjetit

VVS:n **osabudjetteja** ovat siis **toimintasiipikohtaiset budjetit**, joista käy ilmi esimerkiksi eri ohjaajille maksetut palkat, salivuokrat ja koulutusmaksut. Seuran

osabudjettien luvut kytkeytyvät suoraan pää- eli tulosbudjettiin. Näin ollen aikuisten, lasten ja nuorten, tanssin ja voimistelun palkkakustannukset summautuvat tulosbudjetin palkkakustannuksiin.

### 3 Budjetointiprosessi

Budjetointi on kolmivaiheinen prosessi, joka koostuu **suunnittelusta**, **toteutuksesta** ja **tarkkailusta (kuvio 3)**. Seuraavaksi käydään läpi vaiheittain VVS:n budjetointiprosessi.



Kuvio 3. Budjetointiprosessi.

#### 3.1 Laadinta

##### 3.1.1 Avainhenkilöt ja vastualueet

Heti alkuvaiheessa on tärkeää määrittää **avainhenkilöt**, jotka ovat päävastuussa koko budjetointiprosessista ja sen sujuvuudesta.

VVS:n sääntöjen mukaisesti budjetoinnin päävastuu on **toiminnanjohtajalla** ja muilla **johtokunnan jäsenillä**. Lisäksi seuran **kirjanpitäjällä** on keskeinen rooli etenkin budjettiseurannassa, jota käsitellään myöhemmin tässä luvussa. Budjetointiprosessin vastualueet jakaantuvat johtokunnan jäsenten kesken seuraavasti:

- harrasteliikunta aikuiset
- harrasteliikunta lapset ja nuoret
- valmennus tanssi
- valmennus joukkuevoimistelu
- valmennus kilpa-aerobic
- hallinto & viestintä.

Edellä mainituista seuran toimintasiivistä vastuussa olevat henkilöt keräävät itselleen työryhmän ja laativat osabudjetin omalta vastuualueeltaan. Osabudjettien laadinta käydään tarkemmin läpi budjetin toteutuksesta kertovassa alaluvussa.

### 3.1.2 Suunnitteluvaihe ja tavoiteasetanta

VVS:n budjetointiprosessi alkaa **suunnitteluvaiheesta**, jossa tarkoituksena on **analysoida ja arvioida** seuran **mennyttä kehitystä**. Näin ollen kaikki budjetoinnista vastuussa olevat toteuttavat budjettisuunnittelun omalta osaltaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi **parin edellisen toimintakauden analysointia**:

- Miten seuran jäsenmäärä on kehittynyt?
- Miten paljon työntekijöiden määrä on vaihdellut?
- Miten hyvin suunnitellut näytökset ja kilpailut ovat toteutuneet jne.

Lisäksi suunnitteluvaiheessa tulisi **analysoida** seuran **toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia**, esimerkiksi kilpailijaseurojen ja jäsenten (asiakkaiden) odotusten suhteen. Tässä vaiheessa tulisi pohtia muun muassa seuraavia asioita:

- Kouluttavatko kilpailevat seurat enemmän työntekijöitään ja parantavat näin jäsenten tyytyväisyyttä?
- Onko esimerkiksi voimistelun/ kilpa-aerobicin suosio kasvanut viime aikoina?
- Tulisiko seuran tuntikalenteria muokata muuttuneen kysynnän mukaisesti?

Kun edellä kuvatut työvaiheet on käyty läpi, vuorossa on seuran **budjetoinnin tavoiteasetanta**. Tässä tulisi huomioida sekä seuran menneisyyden että toimintaympäristön analysoinnissa esille tulleet seikat. Lisäksi tulisi kartoittaa jo tiedossa olevat **seuraavan budjettikauden toimintasuunnitelmat**, kuten tavallista suuremmat investoinnit, jotka voivat vaikuttaa asetettaviin tavoitteisiin.

Budjettitavoitteita voidaan asettaa sekä **koko seuran** että **yksittäisten toimintasiipien tasolle**, mutta niiden on aina oltava realistisia. Tavoiteasetannassa tulisi pohtia myös

sitä, **miten tavoitteisiin päästään ja millä resurssein.** VVS:lle asetettavia budjettitavoitteita voisi esimerkiksi olla

- seuran tunnettuuden lisääminen mahdollisimman pienin kustannuksin
- näytös-, tapahtuma- ja esiintymistuottojen kasvattaminen jne.

Budjetoinnilla ja asetettavilla tavoitteilla on mahdollisuus **motivoida ja sitouttaa työntekijöitä** seuratoimintaan entistä paremmin. Seura voi esimerkiksi **palkita työntekijöitään budjettitavoitteen saavuttamisesta** ja kannustaa tällä tavoin vastaavanlaiseen menestyksekkääseen toimintaan.

### 3.1.3 Toteutus

Seuraavaksi VVS:n budjetointiprosessissa siirrytään **toteutukseen**. Tähän vaiheeseen kuuluu **osabudjettien ja tulosbudjetin** laadinta. Lisäksi seuralle on mahdollista tehdä **rahoitusbudjetti**.

Kuten edellä on kuvattu, **osabudjetit** ovat seuran toimintasiipikohtaisia budjetteja. Jokaisen toimintasiiven tulee siis laatia omakohtainen alabudjetti tulevalle toimintakaudelle. Osabudjetit laaditaan seuran käytössä oleviin budjetoinnin Excel-pohjiin. Niiden laadinnassa kannattaa käyttää apuna seuran edellisten vuosien tuloslaskelmia ja budjetteja, sillä ne ovat suuntaa antavia. Lisäksi osabudjettien tekemisessä voidaan käyttää apuna seuraavia **työohjeita**:

**Harrasteliikunnan** (aikuiset, lapset ja nuoret) budjetoinnin vastuuhenkilöt hahmottelevat tulevan toimintakauden **ennustetut tulo- ja kuluerät**. Tulot muodostuvat pääosin jäsenmaksuista. Sen sijaan budjetoitavia kuluja ovat muun muassa

- palkkakulut henkilösivukuluineen
- tila- ja salivuokrat
- koulutusmaksut
- näytös yms. kulut
- kokous- ja neuvottelukulut.

**Palkkakulujen** sekä **tila- ja salivuokrien** määrittämisessä apuna käytetään seuran kunkin toimintasiiven syksyn ja kevään **tuntikalenteria (taulukko 4)**. Tuntikalenterista käy ilmi jokaisena viikoppäivänä pidettävät tunnit ja niihin liittyvät perustiedot kuten ohjaaja, paikka, ryhmän koko jne. Alla on hahmotelma seuran aikuisliikunnan tuntikalenterista.

Taulukko 4. VVS:n tuntikalenteri.

Koodi	Tunti	Ohjaaja	Paikka	Ryhmän koko	Salivuokra/€	Kellonaika	Minuutit yht	€/tunti	YHT
A1	Jooga	ohjaaja x	x	10	8	16 - 17	60	x	x
A3	Pilates	Ohjaaja y	y	15	10	18 - 19	60	x	x

Tämän avulla saadaan tehtyä ennuste budjettikauden palkkakustannuksista sekä tila- ja salivuokrista. Muita edellä mainittuja budjetoitavia kuluja määriteltäessä käytetään pohjana seuraavalle kaudelle laadittua **toimintasuunnitelmaa**. Näin toimitaan, koska ko. suunnitelmasta käy ilmi kaikki seuraavan toimintakauden tulevat tapahtumat, koulutukset yms.

**Valmennuksesta** (joukkuevoimistelu, kilpa-aerobic ja tanssi) vastaavat hahmottelevat oman toiminta-alueensa ennustetut tulo- ja kuluerät samaan tapaan kuin harrasteliikunnan vastuuhenkilöt. Poikkeuksena kuitenkin on se, että valmennuksen osabudjeteissa tulee ottaa huomioon **useampia tulo- ja kulueriä**. Jäsenmaksujen lisäksi tuloja muodostuu **valmennusmaksuista**. Vastaavasti lisäkuluja aiheutuu esimerkiksi **vakuutus-, osallistumis- ja kilpailumaksuista**.

Seuran **hallinnollisessa ja muiden tukitoimien osabudjeteissa** otetaan kantaa tulo- ja kulueriin, joita ei ole käsitelty harrasteliikunnan ja valmennuksen alabudjeteissa. Tällaisia eriä ovat muun muassa Vantaan kaupungilta saatavat **yleisavustukset, toimiston vuokra- ja sähkökustannukset sekä markkinointikulut**.

Kun toimintasiipien vastuuhenkilöt laativat osabudjettejaan, on äärimmäisen tärkeää käyttää seuran **kirjanpidon tilikartan mukaisia tilejä tulojen ja kulujen kirjaamisessa**. Tämä tarkoittaa sitä, että osabudjettien luvut tulee kohdistaa seuran

Excel-pohjissa oikeille kirjauspaikoille. Näin ollen esimerkiksi tila- ja salivuokrat tulee kirjata alla olevan taulukon mukaisesti 4 400 tilille, joka on seuran vuokrakulujen alatiili.

Taulukko 5. VVS:n budjettipohja.

<b>Vuokrakulut</b>				
4 400 Vuokrat (Tila- ja salivuokrat)				
4 410 Toimistovuokrat				
<b>Matka- ja majoituskulut, päivärahat</b>				
4 520 Vakuutusmaksut ( vakuutus ja lisenssit)				

Osabudjetteja laatiessa on siis osattava hahmottaa, **minkä tulo- tai kuluerän alle mikäkin tulo/kustannus kuuluu**. Tämä tulojen ja kulujen oikeaoppinen erittely on erittäin tärkeää etenkin budjettiseurannan kannalta. Budjettiseurantaa käsitellään tarkemmin omassa luvussaan.

Seuran **pää- eli tulosbudjetti** muodostuu, kun edellä kuvatut osabudjetit yhdistetään. Tulosbudjetti laaditaan seuran **tuloslaskelman rakennetta noudattaen, jotta budjettiseuranta on mahdollista toteuttaa**. Ko. budjetin kokoaa toiminnanjohtaja ja johtokunnan taloudesta vastaava henkilö. Seuran edellisen tilikauden tuloslaskelma toimii hyvänä pohjana tulosbudjettia laadittaessa. Kun seuran tulosbudjetti on kokonaisuudessaan valmis, **kirjanpitäjä syöttää valmiit luvut VVS:n kirjanpito-ohjelmaan**.

VVS:lla ei ole ollut käytössä **rahoitusbudjettia**, mutta sen laatiminen helpottaisi huomattavasti seuran tulojen ja menojen seurantaa. Rahoitusbudjetin avulla seuran **maksuvalmiutta pystyttäisiin tarkkailemaan** paremmin ja **varmistettaisiin rahavarojen riittävyys** tuleviin kassasta maksuihin.

Kassabudjetin perusideana on tarkkailla:

- Mistä ja milloin seuralle tulee rahaa?
- Minne ja milloin seuran kassasta lähtee rahaa?

Toimintakauden alussa kassabudjettiin tulee merkitä **kaikki seuran käytössä olevat rahavarat** (käteiskassa + pankkitili). On huomioitavaa, että kassabudjetti on **maksuperusteinen**, eli siinä tarkastellaan **tulojen ja kulujen todellista suoriteaikaa**.

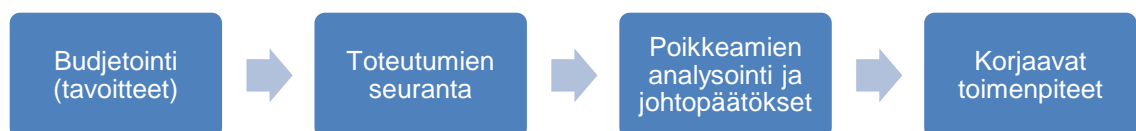


VVS:n tilikauden kuluessa kassavarojen **muutokset kirjataan kassabudjettiin kuukausittain**. Muutos lisätään alkusaldoon, jolloin saadaan selville kassa kauden lopussa. Tämä kertoo sen, **riittävätkö seuran varat kuukausittaisten maksujen suorittamiseen**.

### 3.2 Seuranta

VVS ei ole tehnyt **budjettiseurantaa**, minkä vuoksi budjetin hyödyt ovat olleet melko minimissä. Budjetin tulisi olla **arjen työkalu**, jonka avulla **seuran toimintaa valvottaisiin ja ohjattaisiin**. Budjetti ei kuitenkaan voi toimia arjen työkaluna, mikäli budjettitarkkailua ei tehdä. Näin ollen budjettiseuranta on yksi VVS:n budjetoinnin suurimmista **kehityskohteista**.

Budjettiseurannassa **budjetoituja lukuja verrataan toteutuneisiin lukuihin, tarkkaillaan syntyneitä eroja ja analysoidaan niiden syitä (kuvio 6)**. Lisäksi siinä tehdään **korjaavia toimenpiteitä**, jotta asetetut budjettitavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman hyvin. Alla on prosessikaavio budjettiseurannasta ja sen etenemisestä.



Kuvio 6. Budjettiseuranta

Budjettitarkkailun toteuttaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä **toimiva budjetointiprosessi edellyttää seurantaa, erojen analysointia ja mahdollisuutta virheiden korjaamiseen**. Huolellisen budjettiseurannan avulla seura **oppii** vuosi vuodelta **budjetoimaan entistä paremmin ja tehokkaammin**.

Seuran **Passeli kirjanpito-ohjelman tuottamat raportit** ovat pohjana budjettiseurannassa. Näin ollen on hyvin tärkeää, että seuran **budjetointi on yhteneväinen kirjanpidon kanssa**. Seuran **kirjanpitäjällä on vastuu tuottaa tarvittavat raportit** (tuloslaskelma yms.) sovituin väliajoin, jotta budjettitarkkailua voidaan tehdä.

Budjettitarkkailun päävastuu on kuitenkin seuran talousvastaavalla. VVS:ssa budjettiseuranta voitaisiin tehdä joko **puoli- tai neljännesvuosittain** esimerkiksi **johtokunnan kokouksien yhteydessä**.

### 3.3 Aikataulutus

	Tammikuu:
	Helmikuu: •toimintasuunnitelman ja budjetin valmistelu
	Maaliskuu: •toimintasuunnitelman ja budjetin valmistelu
	Huhtikuu:
	Toukokuu: •toimintasuunnitelman ja budjetin esittely + vahvistaminen johtokunnan kevätkokouksessa (budjettiseuranta)
	Kesäkuu: •valmiin budjetin lukujen syöttäminen kirjanpito-ohjelmaan
	Heinäkuu: •edellinen budjettikausi päättyy
	Elokuu: •uusi budjettikausi käynnistyy
	Syyskuu:
	Lokakuu: •johtokunnan kokous ja budjettiseuranta (loka-, marras- tai joulukuussa)
	Marraskuu:
	Joulukuu:

## Lähteet

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOYpro, Helsinki.

Hirvonen, Päivi & Nikula, Antti-Pekka 2009. Taloushallinnon perusteet. 2. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Ikäheimo, Seppo & Malmi, Teemu & Walden, Risto 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uudistettu painos. SanomaPro, Helsinki.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen Vesa & Pellinen Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro, Helsinki.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Finlex.  
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P1](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P1).

Lindfors, Hannele & Syvänperä, Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Loimu, Kari 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Perälä, Samuli & Perälä, Johanna 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. WSOYpro, Helsinki.

Vierros, Heidi & Pöyhönen, Katariina & Kallio, Mika 2010. Yhdistykset ja säätiöt: kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. KHT-Media, Helsinki.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat, Helsinki.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Finlex.  
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#a503-1989](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#a503-1989).

## Teemahaastattelu 23.2.2014

Nimi:

Asema VVS:ssa:

### Nykyinen budjetointiprosessi

1. Ketkä ovat VVS:n budjetoinnin vastuuhenkilöt (nimi + vastuualue)?
2. Mitkä ovat nykyisen budjetointiprosessin eri vaiheet?
3. Mistä osista VVS:n budjetti koostuu?
4. Missä muodossa budjetti tehdään (esim. Excelin avulla sähköisesti jne.)?
5. Vapaita kehitysideoita VVS:n budjetointiprosessiin.

### Budjetointiprosessin aikataulutus

1. Miten nykyisen budjetointiprosessin eri vaiheet ovat ajoitettu?
2. Onko budjetointiprosessin vaiheiden ajoitus nykyisellään toimiva? Jos ei, niin miten sitä tulisi muuttaa?
3. Vapaita kehitysideoita prosessin aikatauluun liittyen.

### Nykyisen budjetointiprosessin ongelmat

1. Missä budjetointiprosessin vaiheessa esiintyy eniten haasteita?
2. Mistä nämä haasteet mahdollisesti johtuvat?
3. Vapaita kehitysideoita ongelmien ratkaisemiseksi.

### Budjetointiprosessin ohjeistus

1. Olisiko hyödyllistä sisällyttää ohjeeseen budjetoinnin teoriaa esimerkiksi tietoiskujen omaisesti?
2. Millaisen toivoisit ohjeen olevan käytettävyydeltään ja ulkoasultaan?
3. Vapaita kehitysideoita VVS:n budjetointiohjeeseen.